



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة

أطروحة دكتوراه

مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (LMD)

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

**العنوان: دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي
بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة جامعة الوادي-**

إعداد الطالبة: **حنان بايع راسو**

نوقشت بتاريخ 2025/05/24 أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زكرياء بله باسي	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	رئيسا
العيد غربي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مشرفا
بوبكر عباسي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مناقشا
سمية دريال	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشا
نسيمة سابق	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	مناقشا
وسام داي	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025م / 1446-1447هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد □ الحمد لله

العلي العظيم، الذي أكرمني ووهبني القوة لإنجاز وإتمام هذا العمل، فلك الشكر

ربي أولاً وأخيراً توفيقك؛

وأتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي يد العون والمساعدة، وأخص بالذكر

المشرف الأستاذ الدكتور العيد غربي الذي لم يتوان عن تقديم توجيهاته ونصائحه

الهامة التي ساعدت في تحقيق هذا العمل؛

كما أتقدم بخالص الشكر الى السادة الافاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة

على تفضلهم بقبول مناقشة الاطروحة واثرائها بملاحظاتهم العلمية القيمة؛

وكل من ساهم سواء من قريب أو بعيد في إخراج هذا العمل.

حنان

إهداء

اهدي ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع
إلى من أوصى بهما عز وجل
أمي الغالية "الوازنة" وأبي "أحمد" حفظهما لي الله وأطال في عمرهم
إلى اخواتي الغاليات (سميحة، وفاء، سحر)،
واخواني الأعزاء (توفيق، عبد الحق، فؤاد)، وزوجاتهم،
أتمنى لهم السعادة، إلى الغالي ابن أخي محمد إياد؛
وإلى كل باحث وطالب علم...

حنان

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي، حسب آراء نواب المدير وعمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام ونوابهم. ولتحقيق أهداف الدراسة من الناحية العلمية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوزيعها على عينة الدراسة (87) مفردة، وباستخدام برنامج الاحصائي (SPSS24). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة كان بدرجة عالية، وأيضاً وجود دور للحوكمة المؤسسية (للشفافية والعدالة التنظيمية والمشاركة الفعالة ومساءلة الموظفين) في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التأثير المعنوي الإيجابي.

الكلمات المفتاحية: حوكمة مؤسسية، أداء وظيفي، مؤسسات التعليم العالي.

Summary:

This study aims to identify the reality of the level of application of corporate governance principles and their role in improving job performance at Al Wadi University, according to the opinions of the vice-chancellors, deans of colleges and their deputies, and heads of departments and their deputies. To achieve the objectives of the study from a scientific perspective, the descriptive analytical approach was adopted, and the questionnaire was used as the main tool for collecting data, and distributing it to the study sample (87) individuals, using the statistical program (24SPSS). The study reached the most important results, the level of application of corporate governance principles in the higher education institutions under study was high, and also the existence of a role for corporate governance (transparency, organizational justice, effective participation and employee accountability) in improving job performance through positive moral influence.

Keywords: Governance Institutional; Job performance; Institutions of higher education

Résumé:

Cette étude vise à identifier le niveau d'application des principes de gouvernance d'entreprise et leur rôle dans l'amélioration des performances professionnelles à l'Université Al Wadi, selon les avis des vice-chanceliers, des doyens des facultés et de leurs adjoints, ainsi que des chefs de département et de leurs adjoints. Pour atteindre les objectifs de l'étude d'un point de vue scientifique, une approche analytique descriptive a été adoptée et un questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte de données et de distribution à l'échantillon de 87 personnes, à l'aide du logiciel statistique (24SPSS). L'étude a abouti aux principaux résultats suivants : le niveau élevé d'application des principes de gouvernance d'entreprise dans les établissements d'enseignement supérieur étudiés, ainsi que l'existence d'un rôle de la gouvernance d'entreprise (transparence, justice organisationnelle, participation effective et responsabilisation des employés) dans l'amélioration des performances professionnelles grâce à une influence morale positive.

Mots-clés : Gouvernance Institutionnel ; Performance Carrière ; Établissements d'enseignement supérieur



فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
V	الشكر وتقدير
V	إهداء
V	ملخص
V	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة المؤسسية
11	المطلب الأول: ماهية الحوكمة المؤسسية
19	المطلب الثاني: محددات ومبادئ الحوكمة المؤسسية
24	المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الحوكمة المؤسسية
28	المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي
28	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
35	المطلب الثاني: محددات والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
40	المطلب الثالث: أبعاد وطرق تحسين الأداء الوظيفي
46	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
46	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية

58	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية
69	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة
73	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة الوادي	
75	تمهيد
76	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسات التعليم العالي جامعة الوادي أنموذجاً
76	المطلب الأول: ماهية مؤسسات التعليم العالي
80	المطلب الثاني: تقديم جامعة الوادي
87	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
87	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
89	المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة
93	المطلب الثالث: صدق وثبات استبانة الدراسة
102	المطلب الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة
117	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج
117	المطلب الأول: اختبار الفرضيات المرتبة بوصف واقع متغيرات الدراسة
119	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الخاصة بدراسة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة
127	المطلب الثالث: اختبار فروق الفرضية الرئيسية الرابعة بين آراء أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمتغيرات الوظيفية
131	خلاصة
133	الخاتمة
136	قائمة المراجع
153	قائمة الملاحق



قائمة
الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	تعريف الأداء الوظيفي	(1-1)
87	توزيع المجتمع حسب طبيعة العمل	(1-2)
88	الإحصائيات الخاصة بعينة الدراسة	(2-2)
94	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	(3-2)
96	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	(4-2)
97	صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول	(5-2)
98	صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني	(6-2)
99	صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	(7-2)
100	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	(8-2)
102	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(9-2)
103	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(10-2)
104	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(11-2)
105	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(12-2)
107	اختبار التوزيع الطبيعي	(13-2)
108	توزيع مقياس الخماسي	(14-2)
108	عرض وتحليل إجابات أفراد العينة اتجاه المتغير المستقل	(15-2)
112	تحليل إجابات أفراد العينة اتجاه أبعاد المتغير المستقل	(16-2)
113	عرض وتحليل إجابات أفراد العينة اتجاه المتغير التابع	(17-2)
116	تحليل إجابات أفراد العينة اتجاه أبعاد المتغير التابع	(18-2)

118	نتائج اختبار T لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(19-2)
119	نتائج اختبار T لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(20-2)
120	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.	(21-2)
121	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	(22-2)
123	نتائج تحليل التباين ANOVA للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار	(23-2)
124	نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية	(24-2)
127	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الجنس	(25-2)
128	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر	(26-2)
128	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية	(27-2)
129	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الوظيفة	(28-2)



قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
ح	متغيرات ونموذج الدراسة	(1-1)
80	يمثل الموقع الجغرافي لجامعة الوادي حمه لخضر /الوادي.	(1-2)
84	رئاسة الجامعة	(2-2)
85	إدارة الكليات بالجامعة	(3-2)
85	الأمانة العامة	(4-2)
86	مكتبات الجامعة	(5-2)
86	المصالح المشتركة	(6-2)
91	الشكل العام لاستبيان الدراسة	(7-2)
103	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(8-2)
104	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(9-2)
105	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(10-2)
106	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(11-2)



قائمة
الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملحق
153	خطاب التحكيم	1
155	قائمة المحكمين	2
156	الاستبيان في صورته النهائية والموجه لعينة الدراسة	3
160	الصدق الداخلي (صدق الاتساق الداخلي)	04
168	ثبات الاستبانة	05
170	العرض والتحليل الوصفي للخصائص الشخصية والوظيفية	06
171	اختبار التوزيع الطبيعي	07
173	عرض وتحليل إجابات آراء عينة الدراسة اتجاه المتغير المستقل	08
174	عرض إجابات آراء عينة الدراسة اتجاه أبعاد المتغير المستقل	09
174	اختبار الفرضية الأولى والثانية حسب آراء أفراد عينة الدراسة	10
175	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة حسب آراء أفراد عينة الدراسة	11
176	اختبار الفرضيات الفرعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة	12
177	اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة للفروق بين آراء عينة الدراسة	13
178	إشهاد بالتدقيق اللغوي	14



ونظرا للأهمية الكبيرة للمؤسسات التعليمية العالي، بإعتبارها من أهم القطاعات التي لها تأثير في عجلة التنمية والركيزة الأساسية، في تعزيز قيم العلم ونشر ثقافة البحث العلمي، وتلعب هذا الدور من خلال قيامها بتنمية الكوادر البشرية الوطنية، وتعزيز قدراتها البحثية والتكنولوجية للتفاعل مع معطيات عصر العلم والمعرفة.

إن ظهور مفهوم الحوكمة المؤسسية في الآونة الأخيرة في مختلف المجالات، بالإضافة الى تحديات والتغيرات العالمية التي تواجه أي عمل إداري كان لابد من التغيير، والعمل على تطوير العمل الإداري في المؤسسات التعليمية العالي.

إذا تعد الحوكمة المؤسسية من ابراز المداخل الإدارية في عصر الحداثة؛ فهي الركيزة الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات التعليمية العالي من خلال أهدافها ورؤيتها، حيث أصبح تطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي أداة ضغط في السنوات الأخيرة، وكون أسسها وآلياتها تعد من المفاهيم الحديثة على المستوى العالمي بصفة عامة، وعلى المستوى المحلي بصفة خاصة، وإن الوعي بهذه المفاهيم وتطبيقاتها، ويساعد هذا إدارة المؤسسات في الاطلاع بدورها الرئيسي في مواجهة التحديات التي تواجهها؛ كما يساعد في تطوير ممارسة الحوكمة المؤسسية بمؤسسات التعليم العالي، وتعزيز الشفافية والمساءلة لديها والتطوير المتوازن والشامل للعملية الإدارية، وخاصة أن معظم الضعف في المؤسسات التعليمية العالي في الجزائر يعود لأسباب إدارية، وتشخيص العلاقة القائمة بين مقومات التطبيق الفعال والنّاجح لمتطلبات ومعايير نظم الحوكمة المؤسسية، وضمان تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي.

يعد الأداء الوظيفي أحد اهتمامات أي مؤسسة، حيث أنه أحد المحددات الحاسمة لنجاحها. ويشير هذا العامل إلى نتيجة الموظف الفردي. يتطلب هذا الجهد معرفة العوامل التي تعزز الموظف الأداء الوظيفي. بشكل عام، لتحقيق هدف المؤسسة، يقوم المديرون بتأسيس سلعة العلاقة مع موظفيهم وتحفيزهم وتوفير الحافز لإنجازهم،

من خلال تبني نموذج الحوكمة المؤسسية قوي وإجراءات فاعلة تساعد المؤسسات التعليم العالي في حماية السمعة المؤسسة.

يمثل الأداء الوظيفي مكانة مهمة في أي مؤسسة لأنه يعد من أهم الوسائل التي تهدف بالارتقاء في أدائها الإداري، فكلما كان الأداء على مستوى عال وتنظيمي كانت النتيجة إيجابية، التي يتحقق من خلالها الفرد لمتطلبات وظيفته وتمام المهام المكونة لهذه الوظيفة، ويساعد على التميز في أدائه واستمرار في الإنتاجية والتقدم في مستويات الأداء، والتفاعل بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها.

ولا تشير الحوكمة المؤسسية الى ما تفعله المؤسسات، وانما إلى كيفية أدائها، أي الأساليب والوسائل التي تحدد المؤسسة من خلالها توجهها، وتنظيم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها، ويمكن أن تفهم الحوكمة المؤسسية، بوجه عام، على أنها تنطوي على توزيع السلطة والمهام بين الوحدات داخل المؤسسة، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين المؤسسة والبيئة المحيطة (الخارجية)، ويؤدي تطبيق لمبادئ الحوكمة المؤسسية إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية نحو مقاومة المؤسسات التعليمية للإصلاح الإداري.

1. إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق ستعالج هذه الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الحوكمة

المؤسسية (الشفافية، العدالة التنظيمية، المشاركة الفعالة، مساءلة الموظفين) في تحسين الأداء

الوظيفي بجامعة الوادي؟

2. التساؤلات الفرعية: بلورة مشكلة الدراسة وتم صياغتها من خلال طرح التساؤلات التالية:

- هل يوجد تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بجامعة حمه لخضر الوادي حسب عينة محل الدراسة؟

- هل يوجد تحسين للأداء الوظيفي بجامعة الوادي حسب العينة محل الدراسة؟

- هل للحكومة للمؤسسية أثر في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الحكومة المؤسسية على تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي تعزي للمتغيرات الديموغرافية؟

3. فرضيات الدراسة: من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية، فإننا قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يوجد تطبيق لمبادئ الحكومة المؤسسية بجامعة الوادي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

- يوجد تحسين في الأداء الوظيفي بجامعة الوادي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للحكومة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية الرئيسية الثالثة، تم تقسيمها لأربع فرضيات ثانوية كالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمبدأ الشفافية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمبدأ العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ للمبدأ المشاركة الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي حسب آراء أفراد عينة الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ للمبدأ مساءلة الموظفين في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي حسب آراء أفراد عينة الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي تعزي للمتغيرات الديموغرافية.

4. أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من خلال بناء إطار معرفي ملم وشامل لأهم النقاط الرئيسية في كونها تتناول موضوعاً هاماً تمثل في (الحوكمة المؤسسية والأداء الوظيفي)، ومتغيراتها الأساسية، من خلال الإطلاع على أهم الدراسات، والأبحاث العلمية ذات العلاقة بهذه الموضوعات في الفكر الإداري، وجعلها ضمن قالب معرفي متناسق، وكمحاوله لتقديم الإستنتاجات، والإجابات الملائمة عن تساؤلات الفكرية للدراسة.

5. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي المتواصل دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، والوصول إلى مجموعة من الأهداف أهمها:

✓ الإلمام بالجانب النظري وضبط المفاهيم لكل من الحوكمة المؤسسية وكذا تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي.

✓ تشخيص دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي.

✓ معرفة مدى وجود فروقات في استجابات الأفراد عينة الدراسة في واقع الحوكمة المؤسسية، ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي.

✓ تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تطبيق آلية الحوكمة المؤسسية بهدف تطوير وتحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي.

6. مبررات اختيار الدراسة:

- الأسباب الذاتية: تتميز هذه الدراسة عن غيرها، من المواضيع البحثية إلى الرغبة في بذل مجهود بحثي علمي، قصد إضافة الجديد للبحوث العلمية والأكاديمية في ميدان الدراسات الإدارية بشكل خاص وحقل العلوم التسيير بشكل عام، أكثر من ذلك لدى الطالبة في دراسة حالة جامعة حمه لخضر الوادي بحكم الانتماء إليها، ونتيجة التواصل معهم ممدى أدى رؤية واضحة اكتساب خبرة في الموضوع.

- الأسباب الموضوعية: تمثل القيمة العلمية للموضوع مبرراً أساسياً لإختياره، إضافة إلى مبررات أخرى تتمثل في:

- الأهمية المتزايدة لموضوع الحوكمة المؤسسية والأداء الوظيفي.
- محاولة تقديم فائدة علمية ومرجع علمي يستفيد منه أهل الاختصاص في هذا المجال.
- محاولة تقديم إضافة علمية لاستكمال بعض نقائص الدراسات السابقة المتعلقة بدور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي بالجامعات.

7. منهج الدراسة: من أجل فهم الجوانب الموضوعية للدراسة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها، وتم

الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لإبراز أهم المفاهيم وجمع المعلومات، من خلال مسح للعديد من المراجع والمصادر المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، ومتغيراته (الحوكمة المؤسسية والأداء الوظيفي)، والإلمام بها وتحليلها وتفسيرها، لاستخلاص النتائج النظرية للدراسة، وتم إجراء دراسة ميدانية لجامعة حمه

لخضر الوادي، حيث أنه تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج معالجة الإحصائية SPSS، وهذا بهدف الخروج بنتائج للدراسة التطبيقية. ومن أجل إتمام هذه الدراسة والحصول على المعلومات اللازمة استخدمنا الأدوات التالية:

- المصادر الأساسية والثانوية: وتتمثل في الكتب العلمية، مختلف البحوث الجامعية، والمواقع الإلكترونية الموثوقة والاستبيان.
- الأدوات الإحصائية: وتتمثل في تقنيات الإحصاء الوصفي، والإحصاء الاستدلالي وهي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، ألفا كرونباخ، تحليل التباين، الانحدار.
- البرامج: المتمثلة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

8. حدود الدراسة: تحددت الدراسة بحدود موضوعية، مكانية، زمانية وبشرية وتفصيلها كما يلي:

- الحدود الموضوعية: تهتم هذه الدراسة بإبراز دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي، حيث اعتمدت الدراسة على المبادئ الرئيسية الأربعة للحوكمة المؤسسية (الشفافية، العدالة التنظيمية، المشاركة الفعالة، مساءلة الموظفين)، حيث تعد من أكثر المبادئ فاعلية في نجاح تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي، والتحقق من العلاقة التي تربط بين هذه المبادئ والأداء الوظيفي.

- الحدود المكانية: تستهدف هذه الدراسة جامعة الوادي متمثلة في رئاسة الجامعة، و (08) كليات (كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الإسلامية، كلية الحقوق، كلية علوم الدقيقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية علوم الطبيعة والحياة وملحقة الطب، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية).

- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في جانبها النظري بداية من جمع المعلومات والمراجع وتبويبها، وضبط العنوان وخطة العمل، ومن أجل المام ومعالجة موضوع الدراسة اخترنا أسلوب استبانة حيث تم اعدادها وتوزيعها ثم استرجاعها من اجل تحليل نتائجها، حيث امتدت المدة الزمانية لإجراء هاته الدراسة من سبتمبر 2022 إلى غاية سبتمبر 2024.

- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة نواب مدير الجامعة، وعمداء الكليات نوابهم، ورؤساء الأقسام ونوابهم من جامعة الوادي، كان عددهم وقت اجراء الدراسة (110) موزعين على رئاسة الجامعة وكلياتها.

9. هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية، والوصول إلى هدف الدراسة، تم إتباع منهجية علمية متسلسلة، بدءاً بالأطر النظرية لمتغيرات الدراسة، ثم مناقشة الدراسات السابقة، وأخيراً استخلاص نتائج الدراسة الميدانية، هذه بإتباع منهجية البحث IMRAD، وتم تقسيم الدراسة إلى فاصلين، الفصل الأول يضم الإطار النظري للحكومة المؤسسية والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، أم الفصل الثاني فيضم الدراسة الميدانية.

✓ **الفصل الأول:** قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول سيتم فيه وضع الأطر النظرية للحكومة المؤسسية ومحاولة التطرق إلى أهم العناوين البحثية المتعلقة بها حيث يضم أهم التعاريف، الأهمية، مبادئها (الأبعاد)؛ أما المبحث الثاني سيتم خلاله وضع الأطر للأداء الوظيفي ومحاولة التطرق إلى أهم العناوين البحثية المتعلقة بها، حيث يضم ماهية، محددات، العوامل المؤثرة، الأبعاد وطرق تحسينه؛

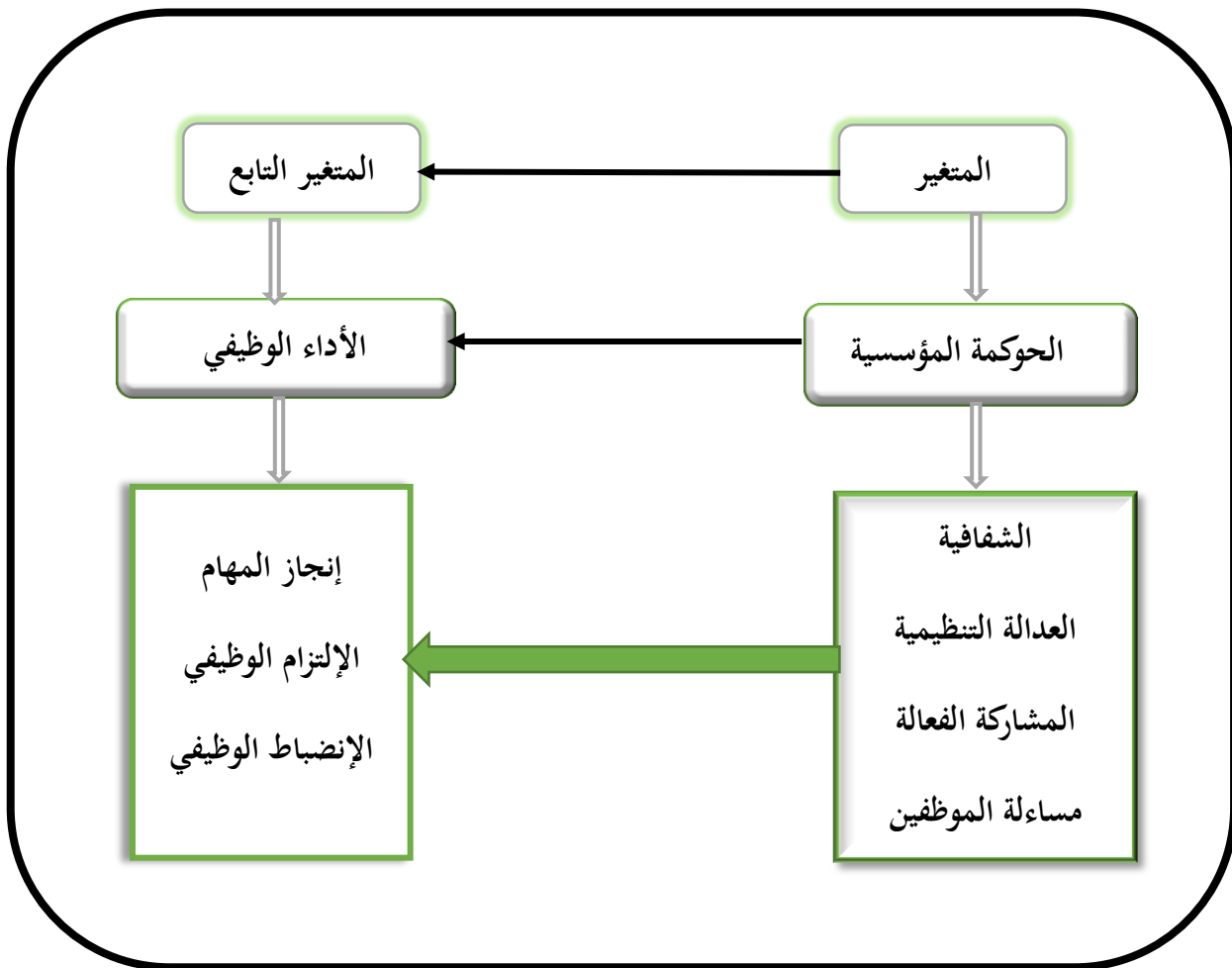
المبحث الثالث تم فيه عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة حتى وإن كانت تضم فقط متغيراً واحداً من متغيرات الدراسة، تعتمد الدراسة مناقشة الدراسات السابقة، وتبيان نقاط التشابه ونقاط الاختلاف عن الموضوع محل الدراسة سواء من ناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية، وكذا طريقة ومنهجية الدراسة.

✓ الفصل الثاني: خلال هذا الفصل تم التطرق إلى المنهجية المتبعة والوسائل والأدوات المستخدمة في الجانب التطبيقي من الدراسة والتعريف بجامعة الوادي محل الدراسة، ثم جرى عرض مفصل للدراسة الميدانية واختبار النماذج، واستخلاص النتائج وتحليلها ومناقشتها.

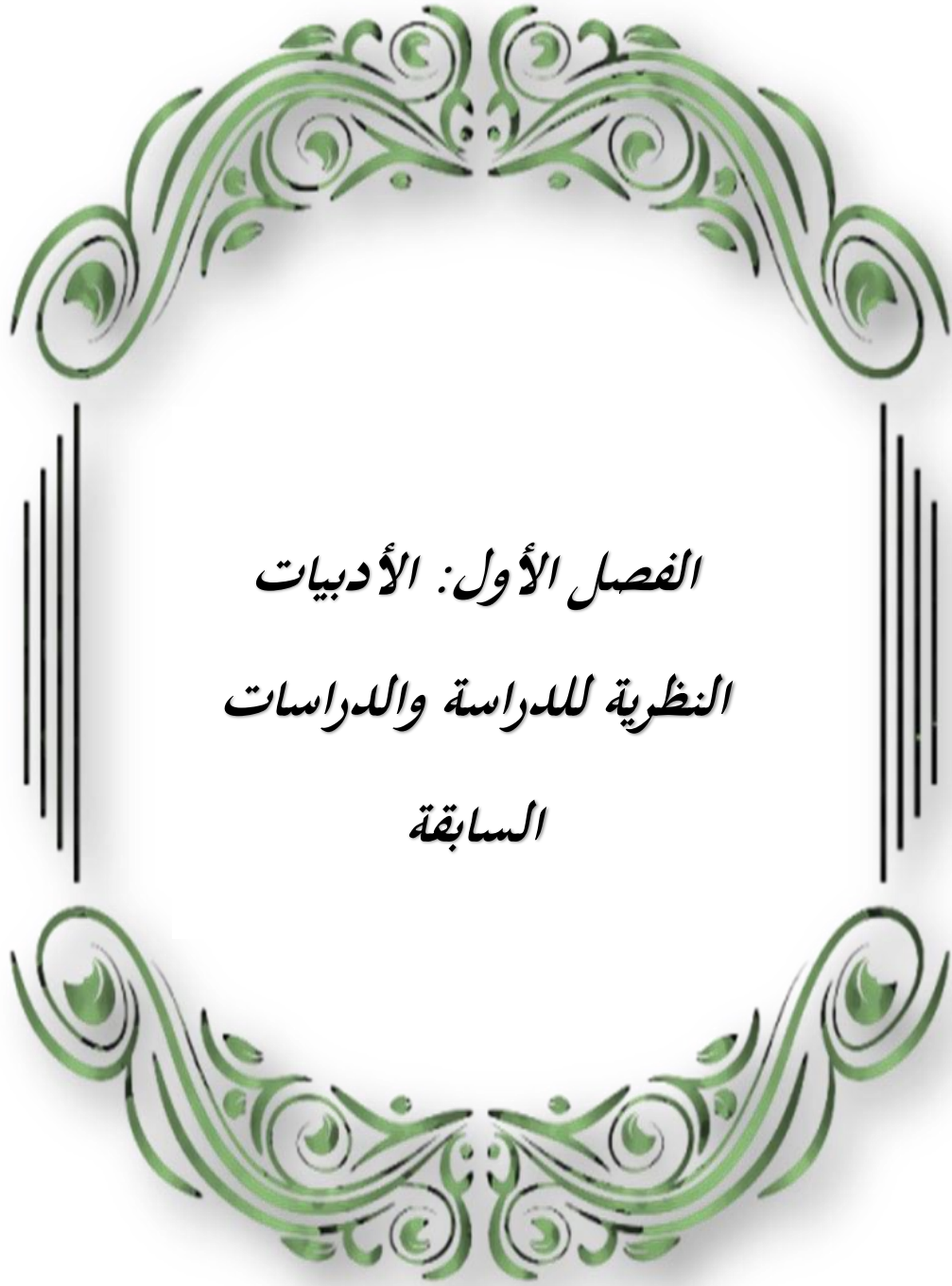
10. متغيرات ونموذج الدراسة:

يتم توضيح متغيرات الدراسة من خلال عرضنا للشكل الموالي:

الشكل (1-1): متغيرات ونموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة



الفصل الأول: الأدبيات
النظرية للدراسة والدراسات
السابقة

تمهيد الفصل:

الغرض من هذه الدراسة هو فهم الدور الذي تؤديه الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي، ويجب علينا توضيح المصطلحات من خلال معالجة الأدبيات الواردة في هذا الفصل، وبناء نموذج نظري للمتغيرات التي تمت دراستها؛ من تقديم مفهوم الحوكمة المؤسسية (المتغير المستقل)، ومبادئها، وكذلك توضيح المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي (المتغير التابع)، من خلال طبيعته، وتم التطرق أيضاً إلى الدراسات السابقة.

واعتباراً لأهمية هذا الموضوع، سوف يعالج هذا الفصل ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة المؤسسية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة المؤسسية

نتطرق في هذا المبحث إلى الحوكمة المؤسسية بمؤسسات التعليم العالي، من خلال التعرف على ماهية الحوكمة المؤسسية، وأهميتها وأهدافها ومحددات، ومبادئها، وكذلك متطلبات ومعوقات تطبيقها.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة المؤسسية

تعد الحوكمة المؤسسية من الأساليب الحديثة، والعوامل المؤثرة التي تسعى المؤسسات لتطبيقها، من أجل معالجة التحديات، والمشاكل المختلفة التي تضمن تحقيق الأهداف، والخطط لتعزيز الرقابة على إدارات المؤسسات، بعد أن كان سوء الإدارة أحد الأسباب في التحديات، والعقبات والأزمات المالية والإدارية، وفقدان الثقة من قبل أطراف العلاقة بهذه المؤسسات؛ نتيجة للعديد من المتغيرات السياسية والاجتماعية، والتنظيمية والقانونية التي واجهت المؤسسات، وأثرت في أدائها (نصير و نصير، 2022، صفحة 4).

أولاً: مفهوم الحوكمة المؤسسية وخصائصها

1. مفهوم الحوكمة المؤسسية:

بالرغم ان هذا اللفظ لا يزال حديثا في مفردات اللغة العربية؛ لأنه ترجمة للمصطلح الإنجليزي، والتي من معانيه حكم والأحكام، ويترجمها البعض على أنها الحاكمية والحوكمة والحاكمانية، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم والتعريفات ظهرت العديد من الكتابات، التي اقترحت مفهوم لمصطلح حوكمة المؤسسية، إلا أنها لم تتفق على مصطلح محدد وواضح.

وحيث تم تعريفها من قبل المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية، كما يلي:

✓ تعرف مؤسسة التمويل الدولية **IFC** الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات

التحكم في أعمالها" (غنيم، 2023، صفحة 863).

✓ ويشير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي **UNDP** إلى الحوكمة على أنها "ممارسة السلطة الإدارية والاقت

✓ صادي والسياسية لإدارة كافة شؤون الدولة، وهو ما يشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من

خلالها المواطنون عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون لالتزاماتهم ويوفقون بين اختلافاتهم"

(شرف، 2020، صفحة 285).

✓ أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعريف بأنه "النظام الذي يواجه أعمال المؤسسة ويضبطها، إذ

يصف الحقوق والواجبات ويوزعها بين مختلف الأطراف في المؤسسات، ويضع القواعد والإجراءات

اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها،

وأسس المتابعة لتقييم الأداء ومراقبته " (ناصر الدين، 2012، صفحة 90).

✓ بأنها "مجموعة من الآليات والإجراءات، والنظم والقرارات، التي تضمن كلا من الانضباط والشفافية

والعدالة، ومن ثم تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة

الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، وبما يحقق أفضل منافع ممكنة لجميع الأطراف

والمصلحة للمجتمع ككل" (الوشاح، القضاة، و بواعنه، 2017، صفحة 29).

✓ أنها "استراتيجية تتبناها المنظمة في وسعها لتحقيق أهدافها الرئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، ولها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية" (Williamson, 1990, p. 18).

✓ بأنها "مجموعة من التشريعات والسياسات والهيكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني أخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم نظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر" (بن حامد و البلوي، 2022، صفحة 176).

بناءً على ما سلف ذكره، يمكن تعريف الحوكمة المؤسسية بأنها عبارة عن مجموعة القوانين، وإجراءات لممارسة عمليات صنع القرار، وتنفيذه داخل المؤسسات لتحسين أداء الموظفين، كما يعتبر نظام يدعم الشفافية والعدالة التنظيمية، ويعزز المشاركة ومساءلة الموظفين في بيئة العمل.

2. خصائص الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي

ترتبط الحوكمة بسلوكيات الأفراد داخل المؤسسات؛ والتي تحقق الغرض من وراء تطبيق الحوكمة المؤسسية. سيتم استعراض مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في تلك السلوكيات، (عبد العزيز، 2020، صفحة 350) وهي:

- تحقيق الشفافية في العمليات، وصنع القرارات، وذلك بتقديم صورة واضحة وحقيقية، لما يحدث داخل المؤسسة؛

- إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس المؤسسة، والإدارة التنفيذية؛
 - الإستقلالية وتلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة الضغوط؛
 - الإنضباط واتباع الأسلوب الأخلاقي المناسب والصحيح؛
 - المسؤولية الاجتماعية والنظر إلى المؤسسة كفرد صالح؛
 - العدالة وإحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة مع المؤسسة؛
 - التركيز السليم على القضايا الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة؛
 - القدرة على الفصل بين إحتياجات الأفراد وأهداف المؤسسة.
- ثانياً: مراحل تطور نموذج الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي

مرت أنظمة إدارة مؤسسات التعليم العالي، وخاصة الجامعات، بعدد من المراحل حتى وصلت إلى الشكل الحالي والحديث الذي يعتمد على مبادئ اللامركزية الإدارية؛ وتجدر الإشارة إلى أن هذا التطور لا زال مستمرا حتى يومنا هذا.

وقد بينت الأبحاث ان هناك عدد من المراحل، التي مرت بها آليات إدارة مؤسسات التعليم العالي كالتالي (عزاب الشيخ و غول، 2022، صفحة 1300)، (الجعدي و اسيمو، 2015، صفحة 06):

1. نموذج الإدارة المدنية نهاية 1800 وبداية 1900: وتميزت هذه المؤسسات في تلك الفترة بإدارات غير أكاديمية، وإنما سياسية أو مدنية، حيث يشير إلى إدارة مؤسسات التعليم العالي من أطراف مدنية بالمجتمع. وكانت هذه الأطراف مؤثرة جداً على آليات إدارة تلك المؤسسات، وتدار من خلال السياسيين والأمراء والملوك والناس ذوي الثقل الاجتماعي والسياسي.

2. نموذج الإدارة الأكاديمية 1920-1960: يعتبر نموذج الإدارة الأكاديمية نموذجاً مهماً نظراً لتضمنه

آليات العمل الأكاديمي، والتي طالما ميزت مؤسسات التعليم العالي عن غيرها من المؤسسات العمومية، لقد نشأت هذه المرحلة نتيجة لكبر حجم ملكية الدولة للمؤسسات التعليمية العالي، والذي أدى الى تغير حجم موارد الدخل للجامعات، حيث كانت تعتمد على مجالس البلدية، وما تحصل عليه هذه المؤسسات من الدعم الصناعي.

3. نموذج الإدارة الديمقراطية 1960-1970: وظهر هذا النموذج لعدم مرونة نموذج الأكاديمية، حيث

تميزت هذه المرحلة بإعطاء صلاحيات لأعضاء المؤسسة التعليمية، في اتخاذ القرار المنظمة للعمل.

4. نموذج الزمالة الأكاديمية 1970-1990: تميز هذا النموذج بأنه بإمكان أعضاء التدريس المؤهلين

بالدرجة عالية والمهنيين بالحكومة، والتحكم في عمليات الجامعة بأنفسهم، وتنسيق هذه العمليات يتم على أساس القواعد، والمعايير العامة المقبولة عموماً.

5. نموذج الاحتراف الإداري 1990 إلى يومنا هذا: ويتمثل في تحقيق الكفاءة، وقياس أداء نظام التعليم

العالي، مؤسساته ومهنيين، ويظهر تأثير هذا النموذج على مؤسسات التعليم العالي، في هذا السياق على مستويين مختلفين: على مستوى السياسات المعتمدة لإعادة تنظيم النظام الذي يشمل تعديل أسلوب الحكومة، والإدارة والثقافة التنظيمية، وعلى مستوى السلوك الفردي لأعضائها.

ثالثاً: أهمية وأهداف الحوكمة المؤسسية

1. أهمية الحوكمة المؤسسية:

تعد الحوكمة المؤسسية أحد المداخل الإصلاحية في الإدارة الحديثة، التي تتسم بالفاعلية في إحداث التغيرات وإحداث نقلة نوعية، في مخرجات مهام الموظفين، ومنه تزداد أهمية الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي، ويمكن حصر أهمها في الآتي (عساف، 2018، صفحة 8) (الحيول و فريمش، 2021، صفحة 1392) :

- ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة؛
- تحقيق ضمان النزاهة والاستقامة لكافة الموظفين في المؤسسة؛
- تدعيم الثقة والمصادقية بين الموظفين في المؤسسة؛
- تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة، والرقابة الداخلية بالمؤسسة؛
- يعد مقياساً لقدرة الفرد على مهامه المطلوبة منه فالحاضر والمستقبل؛
- يرتبط بنظام الحوافز وهذا ما يزيد اهتمام الفرد العامل به؛
- تعزيز الإطار التنظيمي والرقابي للمؤسسة؛
- تطوير هيكلية عمل تضمن الثقة على المدى البعيد بين المؤسسة والجهات التنظيمية؛
- المساواة أمام القانون والنظام السياسي والتطبيق الفعال له؛
- تجنب الممارسات الخاطئة وحالات السلوك النفعي ومراقبة المخاطر المحيطة؛
- الدفع باتجاه منهجية التفكير الإستراتيجي على المستوى القيادي؛
- يرتبط بالإستقرار الوظيفي لدى الموظفين الجدد في أداء مهامهم المطلوبة منهم؛
- إن رفع مستوى الأداء يساهم في تحسين ظروف العمل والمشاركة فيما بينهم.

2. أهداف الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي:

تسعى الحوكمة المؤسسية من خلال الأهداف، إلى تحقيق رفع كفاءة أدائها الوظيفي بالمؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف، أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة، ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات، ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق، والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات، والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة (ابراهيم، عبد نايف، و صالح، 2021، صفحة 34)، وللحوكمة المؤسسية في المؤسسات التعليم العالي أهدافا محددة تسعى لتحقيقها، حيث تتمثل فيما يلي (شريفه، 2018، صفحة 424)، (ثريا، بركات، و اليازجي، 2021، صفحة 204)، (العوضي، 2019، صفحة

34) :

- زيادة كفاءة المؤسسات من خلال تكوين الموظفين؛
- تحسين وتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسة؛
- تنمية القدرات البشرية داخل المؤسسة؛
- تدعيم تطبيق مبدأ الشفافية في كافة اجراءات المؤسسات وعملياتها؛
- تعزيز مشاركة فعالة بين جميع الموظفين في عمليات صنع القرارات؛
- مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة رؤية استراتيجية واضحة؛
- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة تعوق جودة الأداء؛
- تحسين الممارسات الإدارية في المؤسسات؛
- ضمان العدالة لجميع الأطراف المعنية من خلال وضع قوانين وقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي المؤسسات في تولي الاعمال الإدارية؛

- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أدائها؛
- تحسين سمعة المؤسسات في محيطها الاجتماعي؛
- تحقيق الشفافية نتيجة العمل بضوابط والآليات التي تتسم بالوضوح، وبالتالي تمكن الموظفين من ممارسة الأعمال الموكلة إليهم. (Khleel & Sally , 2019, p. 132)؛
- تعزيز فاعلية المشاركة وتكوين بيئة عمل صالحة نظراً لزيادة كفاءة أدائها؛
- تعزيز المساءلة، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالموظفين؛
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ومتابعة أدائها؛
- مراجعة المستمرة والتعديل والتطوير لقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات؛
- توفير الارشادات للمؤسسة حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.

المطلب الثاني: محددات ومبادئ الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: مكونات نظام الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي

تعد الحوكمة المؤسسية نظاماً له عملياته، ومدخلاته، ومخرجاته، وتتلخص فيما يلي (العربي، 2021، صفحة 709):

1. **مدخلات النظام:** وهي ما تحتاج إليه الحوكمة المؤسسية من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من متطلبات قانونية، وتشريعية، وإدارية، واقتصادية.
2. **نظام تشغيل الحوكمة المؤسسية:** هي الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة المؤسسية، والجهات الرقابية، وكل جهاز تنظيمي إداري داخل المؤسسة أو خارجها، الذي يساهم في تنفيذ الحوكمة، وتشجيع الالتزام بها، وتطويرها، والإرتقاء بفاعليتها.
3. **مخرجات نظام الحوكمة المؤسسية:** هي عبارة عن أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف تسعى إليها المؤسسة، فهي مجموعة من المعايير، والقواعد، والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات، والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.

ثانياً: محددات الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي

هناك نوعين من المحددات التي تساهم في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسية وهما:

1. **محددات الداخلية:** وتشير إلى القواعد والأسس والأساليب التي يتم تطبيقها داخل المؤسسات وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة، والتي تحدد كيفية اتخاذ القرارات والتوزيع المناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف وأصحاب المصالح، بما يؤدي إلى تحقيق مصالح المؤسسة (طلايع، 2022، صفحة 41).
2. **محددات الخارجية:** وتتمثل في البيئة والمناخ التي تعمل من خلاله المؤسسات، والتي قد تختلف من دولة لأخرى فهي عبارة عن القوانين واللوائح التي تنظم العمل، وكفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية، ودورها في ضمان التزام الأعضاء بالنواحي السلوكية، والمهنية والأخلاقية (أنور على لبن، 2019، صفحة 124).

ثالثاً: أبعاد (مبادئ) الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي

لقد اختلف المهتمون من هيئات ومتخصصين، في تحديد المبادئ التي تقوم الحوكمة المؤسسية، التي يجب على القيادة الجامعية الاهتمام بها ومراعاتها في سياستها الإدارية والتشغيلية والعلمية، وهي بمثابة قواعد وأسس تسير عليها هذه المؤسسات، للوصول إلى ما تسعى عليها، من كفاءة وتعد درجة تطبيقها مؤشراً لتبنيها هذه المبادئ، والمتمثل في:

1. **مبدأ الشفافية:** تعد الشفافية واحدة من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول، وترتيب المؤسسات التعليمية العال؛ حيث أنها تمثل عنصراً رئيسياً للتنمية المؤسسية، بمعنى أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية (بن طيبة و تحانوت، 2020، صفحة 248). وهي لها أهمية في تعزيز أساليب المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وتحقيق العدالة التنظيمية، كما تسهم في الإستجابة الفاعلة للتغيير والتطوير الإداري، ومكافحة الفساد ورسم ملامح المناخ التنظيمي الأخلاقي، وتتضمن الشفافية الوضوح، الإنفتاح، والاتصال، وتبسيط إجراءات العمل، وتوزيع المهام والصلاحيات، وتحديد المسؤوليات بين كافة المستويات الإدارية، كما أنها وسيلة فعالة في ترسيخ قيم النزاهة والمساءلة، ويسهم تطبيق الشفافية في نجاح المؤسسة واستمراريتها ومكافحة الفساد

بكافة أشكاله من خلال المراجعة الدورية للقوانين ولأنظمة، ومواكبة المستجدات في بيئة العمل وتحقيق المصلحة العامة (الشدي، 2021، صفحة 594).

وتتمثل أهداف مبدأ الشفافية في الآتي (المعاينة، 2021، صفحة 1055):

- توفر بيئة العمل تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى تحسين أداء الوظيفي؛
- تحارب الفساد وخاصة الوظيفي؛
- تزيل المعوقات وتبسيط الإجراءات الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاءة والفعالية الأداء؛
- تشجع على استغلال أفضل للموارد المتاحة في المؤسسة؛
- توافر المعلومة يجعل الموظفين على التأثير في الأداء الوظيفي.

ولتطبيق الشفافية لابد من إيجاد قوانين وتشريعات، تلزم الهياكل الإدارية في المؤسسات العمل على تحقيق الشفافية، وتشكل أجهزة مختصة ترأب المؤسسات للتحقق من مدى تطبيق مبدأ الشفافية (الروسان، حراشة، و الشطناوي، 2023، صفحة 640)

2. مبدأ العدالة التنظيمية: يعبر عنه بالمساواة والإنصاف في الوظائف التي تساهم في المؤسسة (Krishnan,

41, p. 2020)، أي درجة التي تتحقق فيها المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، وهو ميل الافراد

العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم في العمل، أو إدراكات الموظفين للعدالة في مكان العمل، أو إدراك

للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمؤسسة، والتي تؤثر بلانهاية على موافقتهم وسلوكيات العمل أن

العدالة التنظيمية تتمثل في الشعور العاملين بالمؤسسة بتحقيق الإنصاف، والعدالة في كافة النواحي التنظيمية

في العمل، والإجراءات المتبعة بحقهم، وعليه فإن مقوماتها تعتمد على حقيقة المقاربات التي يمكن بناؤها

استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري (علي، قاسم، و عيسى، 2023،

(صفحة 56)، حيث ترتبط العدالة التنظيمية إرتباطاً وثيقاً بالموظف بتصوره للعدالة والإنصاف والشفافية التي يتم سلكها في العمل داخل المؤسسات العمومية (يسن، أحمد، و عبد التواب، 2023، صفحة 1265). وتتضح أهمية العدالة التنظيمية في أنها تؤدي على تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، والتسليط الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية العالي، وتؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وإيجاد القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، وتحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى الأعضاء، وتحسين التعاون لضمان الشعور بالانتماء إلى المجتمع (أبو العز، بن فراج، و عبد الرحيم، 2021، صفحة 587)، كما تساهم العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في تحقيق أهداف التنظيمية (Christine, 2005, p. 247).

ويمكن حصر الأهمية الكبيرة من تطبيق هذا المبدأ بما يلي (الطائي و رؤوف، 2019، صفحة 73):

- الشعور بالعدالة والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الرضا بين الموظفين؛
 - إتاحة الفرص المتكافئة لكافة الموظفين؛
 - القضاء على حالات الغش والتلاعب من خلال إخفاء أو اظهار لأوضاع على غير حقيقتها.
3. مبدأ المشاركة الفعالة: فيما يتعلق بعد المشاركة فقد تم اقتراح هذا البعد أن يخضع مدى مشاركة مختلف أصحاب المصلحة الذين لديهم اهتمام بالأمر المؤسسة، تهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والجمهور، وابداع أشكال غير هرمية للممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ المشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه، حيث تقوم علاقة المشاركة على مجموعة من أسس محددة تتمثل فيما يلي (مرزوق، 2017، صفحة 430):

- الندية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف؛

• استقلالية الأطراف عن بعضها وتغير القناعة الكاملة بأن المشاركة حق كل الأطراف؛

• إرساء مناخ ديمقراطي حقيقي؛

• قناعة وقبولهم لفكرة المشاركة والتفاعل والتكامل بين الموظفين؛

• امتلاك كل طرف لاستراتيجية تنموية محددة ومستقرة تتضمن أهدافاً مرحلية، وأخرى بعيدة المدى.

4. مبدأ مساءلة الموظفين: هو المبدأ الذي يهتم بتقويم سلوكك الموظفين، من خلال المتابعة والتقييم لمدى

مطابقة سلوكياتهم مع اللوائح المتبعة، وتعني وجود قرارات أو آليات مجدية لضمان خضوع الموظفين وتماشيمهم

مع جميع المعايير والقوانين والأعراف المعمول بها (ثابت و حاج عيسى، 2017، صفحة 59).

فمن خلال الوضوح وحرية تدفق المعلومات يبني نظام المساءلة جيد ذو نتائج إيجابية، لإعطاء المؤسسة تغذية

راجعية حول مدى تحقيقها لأهداف ورسالتها. فدور المساءلة لا يقتصر على تحديد أخطاء، واللوم بل السعي

لتحقيق مستوى أفضل للأداء (عواجي، 2022، صفحة 623)، وتستند المساءلة في المؤسسات الى عدة مبادئ

رئيسية منها (مصطفى و اللمعي، 2022، صفحة 53):

- الالتزام: تعني التزام الموظفين بالتعهدات الواجب تنفيذها من أجل بلوغ النتائج المرجوة.

- الشمولية: حيث أنها تشكل كل العمليات والأنشطة والمخرجات المهمة.

- الإستمرارية: حيث يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء أول بأول، ومعرفة أسبابه، وتعديلها بصورة

مستمرة.

- المرونة: بحيث يكون نظام المساءلة مرناً قادراً على الإستجابة للتغيرات المتوقعة الحدوث.

- النظرة المستقبلية: بحيث يكون نظام المساءلة متوافقاً مع الظروف الحالية، ومتطلبات المستقبل.

المطلب الثالث: متطلبات وتحديات الحوكمة المؤسسية ومراحل تطبيقها

أولاً: مراحل تطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي

تمر مؤسسات التعليم العالي بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة المؤسسية، وهي كالتالي:

1. مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية: تعتبر أهم أول مرحلة من مراحل الحوكمة المؤسسية، حيث يتم التفرقة

بين الحوكمة كثقافة، ونمط إداري يتم الإلتزام به كأساس المعاملات النزيهة، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة،

ومعاييرها وأهميتها، وأبعادها وأهدافها (الشرجي، 2024).

2. مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع

متغيراتها ومستجداتها، وهي بنية مركبة وممتدة سواء بحكم العلاقات القوية التي تربط بين أطراف الحوكمة أو بحكم

شبكة المصالح، والمنافع المنتظرة الوصول إليها من خلال التطبيق الكامل للحوكمة المؤسسية، وتعد البنية أمراً ضرورياً

لتأسيس الحوكمة وتحقيق التفاهم، والتعايش الفعال بين الأطراف المختلفة لها (العريني، 2014، صفحة 122).

3. مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة

مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة المؤسسية بمؤسسات التعليم العالي، وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة

التطبيق وتقويمها.

4. **مرحلة التنفيذ:** وهي مرحلة قياس مدى استعداد، ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، ودراساتها، وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ. (القاسم و ابو بشار، 2019، صفحة 699)

5. **مرحلة المتابعة والتطوير:** تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات، والعمليات الإدارية.

ثانياً: متطلبات الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي

يتطلب تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية في المؤسسات التعليمية العالي، بتوافر عدد من المتطلبات التي تعزز ممارسات الحوكمة داخل المؤسسة، تشريعياً، أو هيكلًا ماديًا أو بشريًا، ويتضح ذلك فيما يلي (اليامي و السواط، 2022، صفحة 48) (الخليفة، 2022، صفحة 284) (تركي و مخير، 2022، صفحة 805):

- اعلان وثيقة للحوكمة المؤسسية تعمل على تحديد المهام والعمليات والمسؤوليات؛
- توفير التكنولوجيا الحديثة التي تمكن من عمليات الاتصال فعال بين مستويات الإدارية والبيئة الخارجية للمؤسسة؛
- توفير البنى التحتية لتمكين المؤسسة من تنفيذ برامج الاعتماد من اجل التفوق والتميز؛
- تخصيص الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الموظفين للقيام بالمهام التي تتطلب جهدا عاليا؛
- إيجاد آليات رصينة لاختيار القيادات الإدارية التي تقوم بتنفيذ الحوكمة المؤسسية؛
- لابد من وجود رؤية واضحة تحدد معالم استراتيجية المؤسسات؛
- وضع معايير ومؤشرات واضحة للأداء بالمؤسسات التعليمية العالي؛

- مشاركة الموظفين في المجال الإداري وتدريبهم على كيفية المواجهة للالتزامات والمخاطر والتوجه نحو العمل بروح الفريق الواحد؛
- استخدام التقنيات الجديدة لنظم للمعلومات والاتصالات الإدارية؛
- التطوير المستمر لعمليات صنع السياسة التعليمية، بما يدعم لامركزية السلطة والديمقراطية؛
- متابعة مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال تقييم الأداء؛
- توفير نظام رقابة ومحاسبة دقيق يضمن تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري؛
- وضع خطة استراتيجية للمؤسسات ونشرها بين أعضائها؛
- وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات في المؤسسة بشكل دقيق ومتوازن؛
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بالكفاءة والصدق والعدالة.

ثالثاً: معوقات تطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي

حيث إن تطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي يتأثر بعدة معوقات، نذكر أهمها فيما يلي:

1. **الثقافة السائدة في المجتمع:** تتجلى مظاهر هذا المناخ، في غياب المبادئ الخاصة بالشفافية وعدم مشاركة الفعالة أصحاب المصالح في صنع القرار، الناتجة من تأثير الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع، المتمثلة في ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، مما يجعل الجامعة مؤسسة بيروقراطية، ليس لمن أدنى في التدرج الإداري حق مناقشة قرارات المستويات العليا (كروان، 2016، صفحة 186).

2. المناخ السياسي السائد العام: حيث يؤثر على توجهات وقدرات أعضاء الاسرة الجامعية، مما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغير في أنظمتها المنتهجة والمكونة لنظام السياسي السائد (عبد الرحمان، 2018، صفحة 198).

3. طريقة إدارة المؤسسات التعليم العالي: تكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي يتم اتباعها، في تعيين القيادات بالمؤسسات، كما تعتمد إدارة المؤسسات أحيانا على اهل الثقة بدلا من اهل الكفاءة داخل المؤسسات، مما يضعف من كفاءة اتخاذ القرار بالمؤسسات التعليم العالي. (محمد ، 2020، صفحة 250)

4. ضعف مستوى الرقابة على الأداء في جانبه الإداري والبيداغوجي: حيث تفتقر مؤسسات التعليم العالي الى ممارسة الفعلية لوظيفة الرقابة بمختلف حيثياتها، وهو ما يفسر غياب المعايير الموضوعية والمدرسة لقياس الأداء البيداغوجي للأستاذ، أو الإداري المتعلق بالموظفين الإداريين (عرابة و بن عيسى، 2017، صفحة

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

سنحاول التطرق في هذا المبحث على الأداء الوظيفي بالمؤسسات التعليم العالي، من خلال التعرف على ماهية الأداء الوظيفي، ومحددات والعوامل المؤثر فيه، وأبعاد وطرائق تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من العناصر الأساسية، والمهمة التي تقوم عليها المؤسسات العمومية، وبالأخص مؤسسات التعليم العالي، وهو مؤشر على مدى التزام الأفراد الموظفين، بأداء مهام موكلة إليهم وائتمائهم لها، كونه يمثل إنعكاسا لمقدراتهم ودوافعهم تجاه وظيفتهم، تناولنا في هذا المطلب الأداء الوظيفي من خلال التطرق الى مفهومه وكذا مكوناته، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف على كفاءة أي مؤسسة على كفاءة أداء مواردها البشرية (بن العائب، 2020، صفحة 333)، ويشير الى الطريقة التي يؤدي بها الموظفون مهامهم، وكيفية تأثير ذلك على اهداف تلك المؤسسة.

ومن خلال مراجعة بعض الأدبيات نلاحظ أن هناك تعاريف عديدة للأداء الوظيفي، ويعود ذلك إلى

اختلاف

آراء الكتاب، والمؤلفين والباحثين، باختلاف ميولهم البحثية، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (1-1): تعاريف الأداء الوظيفي

الكاتب/الباحث	التعريف
(بدوي، 1984)	"بأنه القيام بأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".
(هلال، 1999)	"سلوك وظيفي موضوعي ليس فقط نتيجة قوى ضغوط ناتجة عن الفرد، بل نتيجة للتفاعل والانسجام بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به"
(حسن، 2000)	"بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الجهد والأداء، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".
(Ivaancevich, Konopaske, &	"بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، التي تتضمن الجودة اداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، بالإضافة إلى الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم

عمله، والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص".	(Metteson, 2005)
"هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء".	(صقر، 2005)
"هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام".	(بن نوار، 2006)
"الإنفعال والسلوكيات التي تكوم تحت سيطرة الفرد، وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة".	(الطوي و العنزي، 2012)
"بأنه تنفيذ الموظف لأعماله، ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها".	(الساعاتي و الخفاجي، 2014)
"أنه جميع الأنشطة التي تساهم بفعالية المنظمة، من خلال طرائق متنوعة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة، كما تعمل كمحفزات لعمليات ونشاطات المهام".	(Kanhya, 2007)
"أنها قدرة الموظفين على تحقيق توقعات المؤسسة".	(Darvishmotevali & Ali, 2020)
"هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة، أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة".	(سيد عبد الباسط، عبد المحسن أحمد، و حسين رضا، 2022)
"هو إنجاز العمل المطلوب، بشكل مميز الذي ينعكس، على أداء المؤسسة ككل بشكل إيجابي".	(سعدون و رحيمة، 2023)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المصادر المذكورة في الجدول

نرى من خلال التعاريف السابقة أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من المجهودات السلوكيات الإدارية المثالية بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، التي تشير إلى درجة اتمام المهام الموكلة إليهم، والإلتزام بالمسؤوليات، بما في ذلك حسن التنفيذ، لتحقيق أهداف المؤسسة، والوصول للنتائج المطلوبة.

ثانياً: أهمية وعناصر الأداء الوظيفي

1. أهمية الأداء الوظيفي:

ترتبط فعالية المؤسسة بمستوى كفاءة أداء الموظفين لديها، وإمكانية إنجاز مهامهم لتحقيق الأهداف المسطرة لها، لذا تحرص الإدارة على الاهتمام بالأداء الوظيفي (عباس و عبد الرحمان، 2022، صفحة 597)، ويمكن إجاز أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي (عفيفي و كمال، 2022، صفحة 387):

◆ يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة، وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لان الأداء هو المقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله؛

◆ يؤدي الأداء الفعال على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، من خلال الابتكار والابداع في الأداء الوظيفي.

◆ يؤدي الأداء الفعال على تخفيض التكاليف وترشيد النفقات؛

◆ يساهم في رفع مستوى الجودة في مدخلات، ومخرجات العملية الإنتاجية بالمؤسسات؛

◆ يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين؛

- ◆ يعمل على مساعدة المسؤولين في إيجاد نظم الترقيات، ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة للمؤسسة؛
- ◆ يساهم على اصلاح واكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى أداء الموظفين؛
- ◆ يساعد تحسين الأداء الوظيفي المؤسسة في تحقيق أهدافها، وإشباع حاجات عاملها وتحقيق رغباتهم.

وتتجلى أيضا أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للفرد، فيما يلي (الحسيني، 2017، صفحة 286):

- ✓ إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: وهو ما يمنح الموظف حافزا قويا لتطوير من أعماله، وتحسين كفاءاته المهنية.
- ✓ تقييم المديرين والمشرفين: تكمن أهمية تقييم أداء الموظفين في المساعدة على تكوين وترقية، وتنمية الموظفين تحت سلطتهم في المؤسسة.
- ✓ الترقية والنقل: بما أن الأداء الوظيفي يعتبر مقياس كفاءة الموظف، فهو يساهم في ترشيح الموظف للترقية، أو النقل إلى مناصب عليا.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية: المقصود منه الإستثمار في الموظف، وتحديد البرامج اللازمة لتكوينه وتطوير قدراته ومهاراته.

- ✓ تزويد إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها: نجح واستمرار المؤسسة مستقبلاً، مرهون بمعرفة حقيقة واقع حياة الموظفين بها، ومشاكلهم وإمكانياتهم، وكفاءتهم من أجل الترقية والتكوين والتدريب (شاويش، 2005، صفحة 88).
- ✓ ارتباطه بالحاجة إلى الإستقرار في العمل: فإذا حدث أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن الموظفين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

2. عناصر الأداء الوظيفي:

إن للأداء الوظيفي عناصر بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء الوظيفي من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعليته، كالآتي:

1.2. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة

عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. ومنها (أرفيس، مريم، 2018، صفحة 482):

- أ. المعرفة الإجرائية: وهي مجموعة من الإجراءات الواجب اتباعها لإنجاز المهمة؛ وهي إجراءات منظمة للتطبيق العملي للمهارات المرتبطة على الموظف القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها، والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وذلك من أجل ألا يتأثر الأداء بغياب أحد الموظفين.

- ب. **المعرفة الوظيفية:** هي فهم الموظف طريقة سير مهامه، والتي يجب عليه تنفيذ مسؤولياته ووظائفه بشكل ملائم، وتتمثل في الخبرات والمهارات، التي يتقنها اجل تحقيق الكفاءة في أداء مهامه.
- ج. **المعرفة الإدارية:** هي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا وسياسات روتينية، يستخدمها الموظف لاختيار السلوك المناسب، ويتم تنفيذها يوميًا في عمله.
- د. **معرفة المسؤولية:** تعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام مهامه الوظيفية، حيث أن يتم تحديد هذه المسؤولية من قبل مدير المؤسسة بناءً على الهيكل التنظيمي.
- هـ. **معرفة السلطة:** بعد تحديد المسؤولية لابد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل، بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين والنيابة.

2.2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء (قدوري الدوري، 2021).

3.2. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4.2. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز المهام في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفي عليه (الاغبري، 2024، صفحة 357).

المطلب الثاني: محددات وعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

يعكس الأداء كيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، ومدى إلتزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (بدر و حميد، 2024، صفحة 81)، باعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الفرد للأنشطة والمهام المختلفة منها الوظيفية المسؤول عليها للقيام بها، وإن ذلك يعتبر سلوكاً، فإن لهذا السلوك عناصر أو محددات مكونة له، وهذا الأخير عرضة للتأثير سلباً وإيجاباً ببعض المحددات التي من

شأنها أن تؤثر على أداء مهامه (عزوز، 2020، صفحة 55)، ومن بين أهم محددات الأداء الوظيفي ما يلي:

1. الإدراك:

هو اتجاه يعتقد الفرد، أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل نحوه (النشيلي، 2022، صفحة 304)، ويشير أيضا إلى العملية المعرفية الأساسية بتنظيم المعلومات، أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس التي تقوم عليها سائر العمليات الأخرى (الهمداني، 2022، صفحة 162)، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الافراد، لذا لابد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها المعلومات الواردة إليها.

2. الدافع على العمل:

ان الجهد الذي يبذله العامل للقيام بعمل ما ودرجة مثابرته على مستوى أدائه واهتمامه بالعمل، يختلف من وقت لآخر ومن فرد لآخر، وهذا الاختلاف تنعكس نتائجه على مستوى الأداء ويعود هذا الاختلاف في الأداء إلى التفاوت في درجة الرغبة للقيام بالعمل وإلى الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها، وهي التي تدفعه لأن يقوم بأداء العمل بشكل أفضل، ويطلق هذه العوامل الدافعية (عسلي، 2017، صفحة 131).

وتتبع أهمية الدوافع من كونها تعتبر من أهم المحددات التي تؤثر على أداء الفرد كان نوع العمل الذي يقوم به، الاستفادة من الدافعية في توجيه أداء الأفراد لتحقيق أهدافها، من خلال دراستها لهذه الدوافع وفهمها بشكل جيد لأن ذلك يساعدها على اتخاذ العديد من السياسات أو القرارات الإدارية الفعالة.

3. التدريب والتكوين:

ونعني بها تلك البرامج التي تنمي الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، وتسمى أحيانا بتنمية الكفاءات أو السمات الشخصية، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء ، وهي كذلك عبارة عن تحديد الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله وتدريبه لتأدية العامل بالطريقة الصحيحة، حتى هناك القدرة على تنفيذ ما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المهارات

والقيام بالعمل كما هو بشكل صحيح، هذه القدرات التي يتم بناؤها عن طريق عملية التدريب، والتعليم (الخشروم، 1999، صفحة 248).

4. المقدرة على أداء العمل:

تعبّر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف من المحصلات المعرفية أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، أو مهارة استخدام العلاقة بالإضافة الى مدى وضوح الدور، الاستعدادات والقدرات لأداء مهام متعددة وتندرج هذه القدرات تحت فئتين (بغزو، 2023، صفحة 720):

أ. **القدرات الذهنية:** هي قدرات ترتبط بمختلف المهام الذهنية، وتختلف الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف، خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا، التي تتطلب اتخاذ قرارات، وتساعد على تحليل المعلومات والتفكير.

ب. **القدرات البدنية:** وتشير إلى المهام البدنية، التي تتطلب قوة عضلية وما ترتبط بالمرونة، وهي القدرة على التكيف مع المهام البدنية، وتلعب هذه القدرات دوراً أساسياً في كثير من الوظائف.

5. بيئة العمل:

إن بيئة العمل تتكون من جزئين هما البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المؤسسة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المؤسسة بالرغم

من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المؤسسة، ولذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المؤسسة (عبد الطيف على محمد، 2021).

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

تختلف طبيعة الأداء الوظيفي باختلاف الأعمال، فالعمل الواحد يشتمل على عدة أنواع من الأداء الوظيفي، ولا يقتصر هذا الأخير على العمل وحده بل يمتد إلى مجالات أخرى قد يكون لها علاقة مباشرة بالعمل ؛ مثل اللجان، نقابات العمل، ولذلك تهتم المؤسسة بأداء الموظفين لأنه بمثابة انعكاس لقدراتها ومهاراتها، كما أنه يساهم في بقائها ومواجهة التحديات، من خلال تأدية المهام بفعالية وكفاءة في الأداء؛ ويتوقف هذا على عدة عوامل مؤثرة منها ما هو سلوكي، اجتماعي، أو تنظيمي (الغراوي و الحلفي، 2020، صفحة 317) ، وهذه العوامل تختلف من حيث دورها وقوة تأثيرها من جهاز غداري إلى آخر لتفاوت المستويات التقنية، الإدارية، طموحات الموظفين، وغيرها، وفيما يلي سنتطرق إلى بعض هذه العوامل:

1. عوامل ادارية التنظيمية: وتتمثل هذه العوامل فيما يلي (محمد حسن، 2022، صفحة 150):

أ. **عدم وجود أهداف محددة:** المنظمات التي ليس لديها مهام، وأهداف مفصلة تحتاج إلى التقيد اذ تكون قادرة على قياس الأهداف المحققة، أو محاسبة الموظفين على مستويات أدائهم، لأنه لا توجد معايير محددة سلفا. إذا لم يكن لدى المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فإن الموظفين ذوي الأداء الجيد يساوي الموظفين ذوي الأداء الضعيف.

ب. **عدم مشاركة في الإدارة:** أدى عدم مشاركة الموظفين على جميع المستويات في التخطيط، واتخاذ القرار إلى وجود فجوة بين القادة التنفيذيين، والموظفين من المستوى الأدنى، مما أدى إلى ضعف الإحساس بالمسؤولية والمسؤولية العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة.

ج. **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل التي تؤثر على أداء الموظف، عدم نجاح طرق الإدارة التي تربط معدلات الأداء، بالعوائد المادية والمعنوية التي يحصلون عليها، وهذا يتطلب نظاما فريدا لتقييم أداء الموظف، لتحقيق موظفين ذوي أداء عال، والتمييز الفعلي بين الموظفين.

2. عوامل بيئية خارجية: يمكن حصرها كما يلي (الكعي، 2022، صفحة 644):

✓ الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف، وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع؛

✓ ظروف سوق العمل وأحواله الاقتصادية والتشريعات الحكومية؛

✓ نقص الدافعية للعمل عند الموظفين؛

✓ والسياسات النقاوية، والإضطراب السياسي.

3. عوامل تتعلق بالموظف:

لقد حظيت الروح المعنوية للموظفين، قدر كبير من الاهتمام لأنها تؤثر بشكل كبير في أدائهم الوظيفي، وهذا حسب القيادات الإدارية، لأنها لها تأثير كبير على معنويات الموظفين، وحفظ النظام الإداري المنتهج في المؤسسة، حيث تتمثل هذه العوامل الى ما يلي (جبار، 2018، صفحة 1415):

✓ نقص الدافعية للعمل عند الموظفين

✓ سلامة الاشراف والتدريب الموظفين

✓ ضعف شخصيته او قصور في قدراته العقلية

✓ تغييه المستمر عن العمل.

4. عوامل الفنية: وتشمل في: (عطية، 2012، صفحة 323)

✓ التقدم التكنولوجي.

✓ المواد الخام.

✓ الهيكل التنظيمي.

✓ أساليب العمل.

5. عوامل التحفيز: المعروف ان عوامل تحفيز الموظف تلعب دورا مهم في تحسين مستوى أداءه، لكن الأهم هو

أن نعرف ماهي هذه العوامل بالنسبة لكل موظف في المؤسسة (نعيرات، 2022، صفحة 18). هناك

صعوبة في تحديد العوامل التي تحكم الأداء نظرا لأسباب التالية (خلوف، 2013):

✓ أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

✓ محددات أداء أفراد العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الافراد العاملين

في مؤسسة أخرى،

✓ العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء،

وبناء على ما سبق وفي ضوء تلك الصعوبات يمكن القول إن هذه العوامل ترتبط بأبعاد تنظيمية وتقنية وثقافية

واجتماعية وبيئية وسياسية، وأن التفاعل بينهما يتحدد من خلال جهد الموظف وقدراته.

المطلب الثالث: ابعاد الأداء الوظيفي وطرائق تحسينه

أولاً: أبعاد الأداء الوظيفي

يوجد العديد من الابعاد والمحددات الاساسية للأداء الوظيفي، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال،

وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف

على أهم هذه الأبعاد من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي وذلك بالإشارة

للأداء الوظيفي ابعاد عديدة في دراستنا هذه أخذنا الابعاد لي تتأثر بالحوكمة المؤسسية هناك اختلاف وتباين بين الباحثين في تحديد ابعاد الأداء الوظيفي، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على الابعاد التالية والتي تنسجم مع طبيعة واهداف الدراسة (الدراسات السابقة)، وتمثل في:

1. إنجاز المهام: أن أداء الموظف يرتبط بشكل مباشر بنجاح كل نشاط تنظيمي (Zafira , Edi, Budi & Suparno, 2023, p. 1820) ، حيث يعتبر من أهم ابعاد الأداء الوظيفي لأنه العمل على تحقيق الأهداف سواء على مستوى الأداء الفردي أو الجماعي، والمساهمة الفعالة في نجاح الفريق. حيث يركز بشكل كبير بكمية العمل وكفاءة تسليمه ودرجة الاتقان وجودة العمل والوقت المحدد لإنجاز مهامه المطلوبة منش ويشي أداء المهمة الى سلوكيات المطلوبة في العمل حسب الاداء الوظيفي الرسمي (علاوي و عبد السادة، 2022).

إن أداء المهام يتطلب مزيداً من القدرات المعرفية ويجري تسهيلها بشكل أساسي عن طريق معرفة المهام أو المبادئ التقنية المطلوبة لضمان الأداء الاحسن والقدرة على التعامل مع مهام متعددة، ومهارة المهام لتطبيق المعرفة التقنية لإنجاز المهمة بنجاح دون الكثير من الإشراف، وعادات المهام هي القدرة فطرية على الإستجابة للوظائف المعنية التي تسهل الأداء أو تعرقله. (عباس جبار و الحسنوي، 2022، صفحة 12). بينما يرى كونواي أن أداء المهمة يعتمد على مدى فهم لوظيفته استنداً على (كافي، 2022، صفحة 88):

✓ **القدرات موارد المعرفية:** المعرفة التقنية أو المبادئ اللازمة لضمان أداء الوظيفية والقدرة على التعامل مع مهام متعددة.

✓ **المهارات:** تطبيق المعرفة التقنية لإنجاز المهمة بنجاح دون الحاجة إلى الإشراف.

✓ **العادات:** قدرة فطرية على الإستجابة للعمل الموكل والتي قد تسهل او تعرقل الأداء.

2. الإلتزام الوظيفي:

يشير إلى أن الإلتزام الوظيفي هو الإحساس الإضافي بتخمين وتحديد خصوصية المؤسسة. وهو أيضا عبارة عن حالة نفسية وإجتماعية نحو العمل تدل على التناغم بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، والتمسك بقيم المؤسسة وأهدافها، والشعور الإيجابي والقوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة الأكيدة في الإستمرار فيها (الضلاعين، 2018، صفحة 224). حيث يتم تقسيم الإلتزام إلى (محمد بن عصمان، 2019، صفحة 649):

✓ **الالتزام العاطفي:** وهو يشير إلى الإحساس العاطفي تجاه المؤسسة ويوصف الإلتزام الشعوري بأنه الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة محددة.

✓ **الإلتزام المعياري:** وهو يعكس شعور أو إلتزام للعمل المستمر بالإضافة إلى شعوره بالإلتزام تجاه الموظفين ويحتم عليه الوفاء للمؤسسة. ويعبر عنه بالإرتباط الإخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

✓ **الإلتزام المستمر:** ويشير إلى الكلف المقترنة داخل المؤسسة والموظفين لديهم حلقة أولية بالمؤسسة ولا يستطيعون الإستغناء عنها.

3. الإنضباط الوظيفي:

يعد الإنضباط أمراً حيويًا في المؤسسة، لأنه يخلق ممارسة تمكنهم من إجراء وتنفيذ برنامج لتحقيق أهدافها (Tashliyeve & Tirtoprojo, 2023, p. 49). إذا أن سلوك الإنضباط الوظيفي يتكون بالإلتزام بتكامل الدعائم الأخلاقية، والمهنية والقانونية الموضحة كما يلي (فقيهي، 2023، صفحة 119):

- ✓ **الدعائم الأخلاقيات المهنية:** هي دعامة أساسية للانضباط الوظيفي للأفراد، وعبرة عن مجموعة من معايير ومبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري للموظف، وتمثل هذه في النزاهة والشفافية والتعاون والموضوعية، واحترام الزملاء وطاعة الرؤساء والسرية في أداء عمله.
- ✓ **الواجبات الوظيفية:** وبمقتضاه يلتزم الموظف بتأدية مهامه بنفسه وبدقة وبأمانة، والالتزام بالقوانين والقواعد، ويعتبر الالتزام والحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي أهم أسس نجاحه وضمان استمراره.
- ✓ **الالتزام والشعور بالمسؤولية:** إذ يجب على العامل أن يتحمل مسؤولية أعماله وأن يلتزم بالقوانين واللوائح المسطرة حيث أن الالتزام هو بالضرورة عملية مستمرة يقوم العاملون في المؤسسة ومن خلالها بالتعبير عن إهتمامهم وحرصهم على المؤسسة وإستمرار نجاحها وبقائها وهو دعامة قوية يتشكل منها الانضباط.

ثانياً: طرق تحسين الأداء الوظيفي

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة، على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب (العرق، 2018، صفحة 185)، لأن الصورة تكتمل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء الوظيفي، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

1. تحسين الموظف:

يمثل الموظف دعامة إنجاز الوظيفة إذا تم التأكد بعد تحليل الأداء، بأن الموظف بحاجة إلى تحسين في أدائه فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين هما (صراب، 2020، صفحة 110):

➤ **الوسيلة الأولى:** تتمثل في التركيز على نواحي القوة، وما يجب عمله أولاً، وإتخاذ إتجاه إيجابي عن

الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وتركيز جهود التحسين من خلال أساليب الاستفادة

مما لدى الموظف من مهارات وقدرات إبداعية وتنميتها.

➤ **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب، بينما يرغب المورد البشري في عمله وما يؤديه بامتياز،

لأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تطوير هذا الأخير.

➤ **الوسيلة الثالثة:** فترتبط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة

ومنسجمة مع إهتمامات وأهداف الموظف، مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة.

2. تحسين الوظيفة:

ولعل من طرق تحسين الوظيفة، هي زيادة مستوى تحفيز الموظف، من خلال التدريب والتناوب الوظيفي في

بعض الوظائف الأخرى لتجنب الملل، وكذلك إتاحة الفرصة للموظف، من وقت لآخر للمشاركة في فرق دراسية

معينة أو اللجان، وتزويده بطرق المساهمة في حل مشاكل المؤسسة.

إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني ارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف، أو إحتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة، كالآتي (حساني، 2020، صفحة 133):

أ. **المهام الضرورية:** أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.

ب. **المهام الملائمة:** العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات وصلاحيات، لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات، ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته.

ج. **تصميم الوظيفة:** يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به، أما اثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

د. **تبادل الوظائف:** أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتحديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.

هـ. **التكليف بالمهام الخاصة:** يجيب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

3. تحسين الموقف:

يرى "هاينز" ان الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال المسؤولة، وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، ومع الجمهور المستفيد من الخدمة (شترابي، 2023، صفحة 86).

ومن العوامل التي يجب مراعاتها في الرقابة الإدارية والتي تؤدي دوراً فعالاً في تحسين الأداء الوظيفي تشكل مستوى من إهتمام المشرف بالتواصل، ومستوى السلطة التي يفوضها، ومعايير الأداء التي يضعها، والدرجة التي يتابعها في الوظيفة، والمشرف مدى السماح للموظفين أو تشجيعهم على المخاطرة، ويجب التعامل مع نجاح التخطيط لتحسين الأداء من خلال الأساليب التي تعمل على تحسين الموظف.

كما أن هناك العديد من الوسائل والطرق التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وتشمل هذه الوسائل الهيكل التنظيمي، والعوامل البشرية، والآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومنها ما يلي (بوعلالة، 2023، صفحة 51):

- تنمية القوى العاملة من خلال التدريب؛
- خلق الحوافز والدوافع للموظفين؛
- المشاركة والعمل الجماعي؛
- تصميم الوظيفة (العمل)؛
- استخدام أساليب العمل المحسنة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من مكونات الدراسة العلمية الرصينة، إذ أصبحت لا غنى عنها، وفي الوقت نفسه، لا جدوى من أي دراسة تحقق أهدافها دون الاستشارة أو الاطلاع على الدراسات السابقة، فهي تثري الدراسة وتقدم للباحثين بالمعلومات ذات قيمة مضافة في مجال دراستهم.

المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية

نتطرق في هذا المطلب لمختلف الدراسات السابقة التي باللغة العربية للمتغيرين الحوكمة المؤسسية والأداء الوظيفي كما موضح في التالي:

1. دراسة للباحث مروان حمودة رجب الدهدار (2016/2015)

عنوان الدراسة	حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي (في جامعات من قطاع غزة).
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة منوبة _ تونس.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة- فلسطين، وبيان علاقته بالأداء الجامعي.
منهجية الدراسة	تم استخدام منهج الوصفي التحليلي، ومن خلال ذلك تم الاعتماد على الاستبانة التي وزعت على 48.2% من مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع ذوي العلاقة.
ملخص لأهم نتائج الدراسة	✓ ان جامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة؛ ✓ وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات والأداء الجامعي.
ملخص لأهم	✓ ضرورة بناء منظومة معايير وطنية للحوكمة بالجامعات؛

توصيات الدراسة	✓ تشكيل لجنة خاصة لمتابعة تطبيق الحوكمة في الجامعات؛ ✓ تطوير المجالس الحاكمة لمؤسسات التعليم العالي، وتشكيل لجان فلاحية أكاديمية وإدارية خاصة بمجالس الأمناء في الجامعات.
2. دراسة للباحثين سوسن محمود المجالي، سلامة يوسف طنash (2017)	
عنوان الدراسة	واقع الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية.
نوع الدراسة	المجلة التربوية الأردنية، المجلد 02، العدد 1، ص 55_77.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية.
منهجية الدراسة	حيث تم اعتماد الباحث على المنهج المسحي، صممت استبانة لجمع بيانات الجانب الميداني، وشملت عينة الدراسة من (200) قائد أكاديمي من الجامعات المبحوثة.
ملخص لأهم نتائج الدراسة	✓ هناك علاقة ارتباط وتأثير لأخلاقيات العمل بأبعاده على الأداء الوظيفي بأبعاده؛ ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية.
ملخص لأهم توصيات الدراسة	✓ إجراء أبحاث ودراسات حول محددات أخلاقيات العمل في المؤسسات العمومية، والعمل على تجاوزها؛ ✓ إعطاء المكانة المرموقة، والأهمية البالغة لمدخل أخلاقيات العمل في الحياة الوظيفية بالمؤسسة؛

✓ بناء حياة وظيفية تتسم بالشفافية والنزاهة، الأمانة، العدالة، والصدق أثناء تأدية المهام على مستوى الوظيفة.	
3. دراسة للباحثة هبة الله أنور على لبن (2019)	
عنوان الدراسة	الحكومة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية .
نوع الدراسة	مجلة جامعة الاقتصاد الزراعي والتنمية الريفية، المجلد 5، العدد 1، ص 123_139.
هدف الدراسة	استهدفت الدراسة التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية ومبادئها (التنظيم الإداري، الإدارة المالية، الشفافية، المساءلة القانونية، المشاركة، التمكين، رشادة اتخاذ القرار، النزاهة، فاعلية المؤسسة).
منهجية الدراسة	حيث تم الاعتماد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي. وصممت استبانة واجراء مقابلة وكانت العينة عشوائية مكونة من (118) فردا أكاديمي، و (132) فردا اداري، باستخدام التحليل الاحصائي.
ملخص لاهم نتائج الدراسة	✓ مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات العليم العالي في جامعة الزقازيق في المحافظة الشرقية كان متوسط. ✓ وجود فروق معنوية في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر الأكاديميين والاداريين.
ملخص لأهم توصيات الدراسة	✓ اجراء تعديلات في التنظيم الإداري بالجامعة، من خلال استحداث وحدة إدارية للحكومة وكيفية تطبيق مبادئها ومن ثم المراقبة والتقييم؛ ✓ تنوع الموارد ومصادر التمويل عن طريق قيام الجامعة باستحداث برامج أكاديمية.

4. الدراسة للباحثة نزيهة مقيدش (2020/2019)

عنوان الدراسة	دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس . دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه بجامعة فرحات عباس سطيف 1 _ الجزائر.
هدف الدراسة	تمثل هدف الباحثة من خلال هذه الدراسة الوقوف على الدور الذي يمكن ان تلعبه مبادئ الحوكمة في تحقيق معايير الجودة من وجهة نظر هيئة التدريس في جامعة سطيف1، المركز الجامعي بميلة والمدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي بالجزائر.
المنهجية المتبعة	اتبعت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 476 أستاذا.
ملخص لاهم نتائج الدراسة	✓ هناك مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سطيف 1 متوسط. ✓ في المقابل كان مستوى توافر معايير الجودة منجدا، ✓ وجود فروق معنوية في الآراء حسب بعض متغيرات المراقبة.
ملخص لأهم توصيات الدراسة	✓ حتمية خلق اليات وقنوات الرقابة والتقييم الدوري لأداء مؤسسات التعليم العالي؛ ✓ وجب خلق آلية واضحة للمسألة على المستويات الإدارية المختلفة؛ ✓ السعي الى الوعي في مسألة التوافق بين اتجاهين متناقضين ديمقراطية التعليم العالي من جهة وتحقيق جودة التعليم من جهة أخرى.

5. دراسة للباحثين حسين سالم السرحان، محمد سلمان الخزاعله (2020)

عنوان الدراسة	مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
نوع الدراسة	مقال، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 2، ص 169_194.
هدف الدراسة	سعت هذه الدراسة، الى التعرف على مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.
منهجية الدراسة	حيث تم الاعتماد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي. وصممت استبانة، وكانت العينة عشوائية الطبقية، مكونة من (36) فردا هيئة التدريس.
ملخص لاهم نتائج الدراسة	✓ مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها جاءت متوسطة. ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية تعزى لمتغير الجنس. ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح أكاديمي اداري.
ملخص لاهم توصيات الدراسة	✓ عقد ورش ودورات بدءا من الإدارة العليا في الجامعة الى كوادرها، وذلك لتعريفهم بالحوكمة ومنهجيتها ودورها في تجويد العمل. ✓ اصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية وإلزام الإدارات

والجالس داخل الكلية بالعمل بها.	
6. دراسة للباحثة نهال رفعت إبراهيم محمد (2020)	
عنوان الدراسة تطوير إدارة الجامعات المصرية على ضوء نظام الحوكمة المؤسسية في جامعة ملبورن باستراليا.	
نوع الدراسة مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد 46، ص 242_262	
هدف الدراسة استهدفت الدراسة على الوقوف على خبرة جامعة ملبورن باستراليا في تطبيق نظم الحوكمة المؤسسية في الجامعات.	
منهجية الدراسة تم استخدام منهج المقارن من خلال توظيف الأسلوب العلمي لجورج بيريداي بخطواته الأربع (الوصف-التفسير-المناظرة-المقارنة).	
ملخص لأهم نتائج الدراسة ✓ إقرار وتطوير التشريعات والمعايير والسياسات المتعلقة بتطبيق نظم الحوكمة المؤسسية في الجامعات؛ ✓ استكمال وتطوير البيئة التحتية والتكنولوجية لنظام الحوكمة المؤسسية داخل الجامعات.	
ملخص لاهم توصيات الدراسة ✓ الشفافية والوضوح في تطبيق نظم الحوكمة المؤسسية. ✓ تعزيز التعاون والمسؤولية المشتركة بين الجامعات المصرية. ✓ تفعيل وتطوير أدوار قطاع شؤون خدمة المجتمع بالجامعات.	
7. دراسة للباحث سلام جاسم عبد الله العزي (2020)	

عنوان الدراسة	استخدام نظم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: جامعة ديالى إنموذجا.
نوع الدراسة	مجلة آداب المستنصرية، المجلد 44، العدد 91، ص 341_362.
هدف الدراسة	استهدفت الدراسة الى التعرف على الحوكمة ومبادئها في المطبقة بمؤسسات التعليم العالي، ومعرفة مستوى استخدام وتطبيق مبادئها بجامعة ديالى من وجهة عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام.
منهجية الدراسة	تم استخدام منهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي ومن خلال ذلك تم الاعتماد على الاستبانة.
ملخص لأهم نتائج الدراسة	✓ جامعة ديالى تستخدم نظم الحوكمة في مراحل متقدمة باستثناء مبدأ الأنظمة والتشريعات تبين فيه مستوى ضعيف؛ ✓ ان مبدأ حقوق جميع الأطراف حصلت على اعلى مبدأ يتم تطبيقه.
8. دراسة للباحثين خالد عبد الله ابراهيم، باسم فيصل عبد نايف، مصطفى عبد الواحد صالح(2021)	
عنوان الدراسة	دور الحاكمية المؤسسية في القضاء على الفساد الإداري-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية.
نوع الدراسة	مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد 2، ص 29_45.
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة، الى التعرف على أثر الحاكمية المؤسسية بأبعاده (المساءلة، المسؤولية، الاستقلالية) في القضاء على الفساد الإداري (الفساد التنظيمي، الفساد السلوكي)، وذلك في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية العراقي.
منهجية الدراسة	تم استخدام في هذه الدراسة منهجين الوصفي التحليلي، التحليل الكمي، صممت

استبانة، وزعت على عينة تمثلت في (30) فردا من مدير ورئيس قسم في مديريات الجهاز (دائرة الخدمات الفنية والإدارية، دائرة التقييس، دائرة السيطرة)، باستخدام الأساليب الاحصائية.	
✓ يوجد أثر للحاكمية المؤسسية في القضاء على الفساد الإداري في الجهاز المركزي.	ملخص لأهم نتائج الدراسة
✓ ضرورة توعية موظفي الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية بأهمية تطبيق مفهوم الحوكمة بأبعادها (المساءلة، المسؤولية، الاستقلالية) في القضاء على الفساد الإداري وتسهيل إجراءات العمل. ✓ توجيه انتباه الإدارات العليا للتهيؤ والاستعداد لاحتمالات الفساد الإداري في مؤسساتهم.	ملخص لأهم توصيات الدراسة
9 . دراسة للباحثة منال محمد الوكيل(2021)	
تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر.	عنوان الدراسة
مجلة عربية للإدارة، المجلد 41، العدد 4، ص 107_128.	نوع الدراسة
هدفت هذه الدراسة، الى التعرف على أثر علاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي.	هدف الدراسة
تم استخدام منهج الوصفي التحليلي، ومن خلال ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبانة.	منهجية الدراسة
✓ وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بمحل الدراسة؛	ملخص لأهم نتائج الدراسة

✓ وجود علاقة طردية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي؛ ✓ أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية.	
✓ تحليل البيئة الداخلية في المنظمات العامة الحكومية لمحاولة دراسة مستوى التزامها بتطبيق مبادئ الحوكمة؛ ✓ تفعيل مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة.	ملخص لأهم توصيات الدراسة
10. دراسة للباحثة فريال عبد العزيز عمرو (2021)	
أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل - دولة فلسطين-	عنوان الدراسة
مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 05، العدد 47، ص 32_56.	نوع الدراسة
هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم.	هدف الدراسة
حيث تم الاعتماد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي. حيث تم تصميم استبانة، وتم تطبيقها على عينة العشوائية مكونة من (250) موظفا.	منهجية الدراسة
✓ وجود أثر دال احصائياً لتطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي. ✓ مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل كان متوسطاً.	ملخص لأهم نتائج الدراسة
✓ العمل على رفع مستوى الوعي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بأهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها.	ملخص لأهم توصيات الدراسة

✓ العمل علمي رفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (النزاهة، الشفافية، المساءلة). ✓ إقامة برامج تدريبية للعاملين لرفع مستوى أدائهم الوظيفي.	
11 . دراسة للباحث محمد عبد السلام السيد محمد عبد الله (2023)	
الحوكمة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المحليات دراسة ميدانية.	عنوان الدراسة
مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، المجلد 29، العدد 01، ص 578_624.	نوع الدراسة
استهدفت الدراسة الى معرفة واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة المحلية، والكشف عن دورها في تحسين الأداء الوظيفي.	هدف الدراسة
تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وأداة الاستبيان تم تطبيقها على أعضاء المجلس المحلي بمدينة المنصورة، حيث بلغت العينة من (300) موظفاً.	منهجية الدراسة
✓ وجود آليات تحسين الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الحوكمة من خلال الإصلاح والشفافية على المؤسسات الحكومية تعديل سياساتها. ✓ إيجاد أهم التحديات التحول دون تطبيق نظام الحوكمة في العمل.	ملخص لأهم نتائج الدراسة
✓ تحرير الإدارة من القيود والضغوط التي تحد من حركتها وفعاليتها، والتزام العاملين بقواعد العمل واللوائح والقوانين، ومشاركة العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات المناسبة. ✓ تخطيط البرامج التي تستهدف رفع كفاءة المهارات الإدارية للموظفين.	ملخص لأهم توصيات الدراسة
12 . دراسة للباحث صالح بن حامد الحربي (2024)	
العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية.	عنوان الدراسة
مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 08، العدد 17، ص 802_825.	نوع الدراسة

تهدف هذه الدراسة، الى قياس مدى تأثير ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية) في بيئة أعمال جامعات القطاع الشمالي الحكومة في المملكة العربية السعودية، وتأثيرها على أداء المؤسسة.	هدف الدراسة
لتحقيق هذا الغرض، تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية، من مختلف افراد مجتمع (جامعات تبوك، حائل، الحدود الشمالية) الدراسة، حيث اعتمادا على برنامج Smart PLS3 لتحليل واختيار نموذج الدراسة.	منهجية الدراسة
✓ وجود علاقة إيجابية بين تطبيق العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي. ✓ وجود علاقة إيجابية بين تطبيق العدالة الاجرائية والأداء الوظيفي. ✓ وجود علاقة إيجابية بين تطبيق العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي. ✓ وجود علاقة إيجابية بين تطبيق العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.	ملخص لاهم نتائج الدراسة
✓ يوصي المنظمات على تحليل ابعاد العدالة التنظيمية لجميع الموظفين لحصولهم على التعويضات بناء على أدائهم في بيئة عملهم. ✓ جراء التغيرات الديناميكية في بيئة الاعمال ينبغي على الجامعات القيام بتطوير المنظومة لممارسة العدالة التنظيمية وفق المتغيرات، التي تطرأ على بيئة الاعمال.	ملخص لأهم توصيات الدراسة
13 . دراسة للباحث زياد علي إبراهيم خليل (2024)	
جودة نظم المعلومات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي.	عنوان الدراسة
المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 04، ص 1709_1663.	نوع الدراسة

هدف الدراسة	هدف البحث الى تعرف أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين بأحد المؤسسات التعليمية العالي (معهد العبور العالي للإدارة والحسابات ونظم المعلومات).
منهجية الدراسة	حيث تم الاعتماد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بما يحقق اهداف البحث.
ملخص لأهم نتائج الدراسة	✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة نظم المعلومات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وله ثلاثة أبعاد.
ملخص لأهم توصيات الدراسة	✓ ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية لنمط المعلومات الإدارية. ✓ الحرص على استخدام الأجهزة الحديثة. ✓ ضرورة تدريب وتوعية العاملين وجودة نظم المعلومات الإدارية وأثرها على أدائهم الوظيفي.

المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية

نتطرق في هذا المطلب لمختلف الدراسات السابقة التي باللغة الأجنبية للمتغيرين الحوكمة المؤسسية والأداء الوظيفي كما موضح في التالي:

1. Nadler, D ; Miller,M; Midica , J (2010)	
Organizational Performance Through Staff Governance : Improving Shared Governance in The Higher Education	عنوان الدراسة
Journal of Organizational Learning and Leadership, Vol. 8, No. 1, pp76-85.	نوع الدراسة
هدف هذه الدراسة الى الكشف مدى فاعلية الأداء التنظيمي بهدف تحسين الحاكمية المؤسسية في التعليم العالي في الولايات المتحدة الامريكية.	هدف الدراسة
اتبعت في دراسة على المنهج النوعي من خلال مقابلات مع هيئة التدريس، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (15) أستاذًا، بالإضافة الى تحليل سياسة أعمال(74) جامعة من خلال موقعها الالكتروني.	منهجية الدراسة
✓ للحاكمية دورا إيجابيا في تمكين عضو هيئة التدريس من الدراسة، وخدمة المجتمع والتعامل مع القضايا المهمة المرتبطة بالجامعة. ✓ تطبيق الحوكمة المؤسسية، جاء بدرجة كبيرة.	ملخص لأهم نتائج الدراسة

2. Dayanandan , R (2013)	
Good Governance Practice for Better Performance of Community Organization- Myths and Realities	عنوان الدراسة
Journal of Power, Politics & Governance, Vol. 1 No. 1, pp10-26.	نوع الدراسة
هدفت هذه الدراسة الى تقييم ممارسات الحوكمة بأبعادها الأربعة (المشاركة، المساءلة، الشفافية، سيادة القانون)، ومدى تأثيرها على أداء المنظمات المجتمعية.	هدف الدراسة
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وصممت استبانة لجمع البيانات، ووزعت على عينة عشوائية مكونة من (125) عضوا، تم اختيارها من (8) منظمات، باستخدام التحليل الاحصائي.	منهجية الدراسة
✓ مستوى المشاركة لم تكن كافية والاستجابة كانت ضعيفة. ✓ وجود ضعف بالوعي الإداري لدى الأعضاء، وهذا يؤثر على الأداء.	ملخص لأهم نتائج الدراسة
✓ معالجة المشاكل من خلال العمل التعاوني والمتعمد لكليهما الأعضاء والحكومة	ملخص لأهم توصيات الدراسة
3. Sidra Usman(2014)	
Governance and Higher Education in Pakistan: What Roles do Boards of Governors Play in Ensuring the Academic Quality Maintenance in Public	عنوان الدراسة

Universities versus Private Universities in Pakistan ?	
سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في باكستان: ما دور الذي تلعبه مجالس الحوكمة في ضمان والمحافظة على الجودة الأكاديمية في الجامعات الحكومية مقابل الجامعات الخاصة في باكستان.	هدف الدراسة
حيث تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى إجراء المقابلات مع عينة من الأكاديميين.	منهجية الدراسة
✓ لا تزال جامعات القطاع الخاص تؤدي أداء أكثر فعالية من جامعات القطاع العام، لسبب مستوى الإستقلال الذاتي، ودرجة الشفافية المستخدمة في تعيين أعضاء مجلس المحافظين. ✓ تعمل جامعات قطاع الخاص في باكستان بطريقة أفضل من جامعات القطاع العام التي تعمل بيروقراطية.	ملخص لاهم نتائج الدراسة
✓ بضرورة تغيير الهياكل التنظيمية للمجالس في القطاع العام؛ ✓ زيادة التمويل من أجل تعزيز الحوكمة وضمان الجودة في الجامعات.	
4. Noor UI, A ; Aima, A(2015)	
Development and Sustenance of Efficient Governance in Univesities–an Exploratory Study–	عنوان الدراسة
سعت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية ضمان تطوير واستدامة الحوكمة الفعالة في الجامعات.	هدف الدراسة
حيث تم استخدام في هذه الدراسة المنهج النوعي.	منهجية الدراسة

✓ تطوير تصور حول تطوير واستدامة الحوكمة في النظام الجامعي بمساعدة صنع القرارات المناسبة. ✓ إن الجامعات تحكمها لجان ومجالس مختلفة. ✓ وجود عقبات مختلفة في الجامعات والتي تقيد الحوكمة الفعالة	ملخص لاهم نتائج الدراسة
✓ ان المؤسسات التعليمية العالي تحتاج إلى تحسينات في مجال الحوكمة لتقليل من التحديات التي يطرحها اقتصاد المعرفة المقبل.	ملخص لأهم توصيات الدراسة
5. Le Thi Minh Loan (2020)	
The influence of organizational commitment on employees' job performance : The mediating role of job satisfaction	عنوان الدراسة
Journal of Management Science Letters, Vol. 10, No. 1, pp 3307–3312.	نوع الدراسة
استهدفت في هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي بشكل موسع في الغرب، من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي.	هدف الدراسة
حيث تم الاعتماد الباحث على المنهج الوصفي. وتم توزيع استمارة الاستبيان على كافة موظفو بالمؤسسات الفيتنامية حيث بلغو (547) موظفًا.	منهجية الدراسة
✓ الالتزام التنظيمي له آثار كبيرة على أداء الموظف في العمل. ✓ الالتزام قد يعزز أو تمنع رغبة الموظفين في القيام بالعمل، وبالتالي تؤثر على	ملخص لاهم نتائج الدراسة

إنتاجيتهم وجودة وظائفهم. ✓ يعد الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي أكثر تعقيدًا من العلاقة المباشرة: فهو يتأثر بالرضا الوظيفي.	
✓ تعزيز الالتزام التنظيمي، يحسن في زيادة الأداء الوظيفي. ✓ تحتاج المؤسسات إلى تعزيز التزام الموظفين من أجل تعزيز رضاهم الوظيفي وأدائهم في العمل.	ملخص لأهم توصيات الدراسة
6. Ivan Yudianto, Sri Mulyani, Mohamad Fahmi, Srihadi Winarningsih (2021)	
The Influence of Good University Governance and Intellectual Capital on University Performance in Indonesia.	عنوان الدراسة
Academic Journal of Interdisciplinary Studie, Vol. 10, No. 1, pp57-70.	نوع الدراسة
تهدف الدراسة الى معرفة مدى تأثير الحوكمة الجيدة للجامعة ورأس المال الفكري على الأداء في الجامعات المملوكة للدولة -الكيان القانوني (SU-LE)، ووكالة الخدمة العامة (SU-PSA) في اندونيسيا.	هدف الدراسة
تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبيان لجمع البيانات.	منهجية الدراسة
✓ أن حوكمة الجامعة ورأس المال الفكري لكل منهما تأثير إيجابي وكبير على أداء SU-LE و SU-PSA في إندونيسيا. ✓ للحوكمة الجامعية لها تأثير إيجابي على رأس المال الفكري لـ SU-LE	ملخص لأهم نتائج الدراسة

وSU-PSA في إندونيسيا.	
7 . Fatima A. Algazo, Suraiya Ibrahim (2022)	
University Governance and Performance Management System : A Literature Review	عنوان الدراسة
Journal of Accounting and Finance, Vol. 4, No. 3, pp113-126.	نوع الدراسة
تهدف هذه الدراسة الى معرفة نظام إدارة الأداء وأهميته في الجامعات، وأهدافها ومبادئها أيضا ناقش بإيجاز العوامل والتحديات الحاسمة للحكومة في الجامعات من ناحية أخرى.	هدف الدراسة
تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، وتقديم مراجعة الأدبيات حول تطبيق الحوكمة في الإدارة بالجامعات.	منهجية الدراسة
✓ الحاجة إلى التركيز بشكل أكبر على تعزيز تطبيق الحوكمة، ✓ عدم مشاركة الموظفين، مما أدى إلى انعدام الثقة، أو ما هو أسوأ من ذلك، الافتقار إلى النزاهة في الحكم، مما يشكل خطر تقويض القطاع ككل. ✓ بناء نظام الحوكمة مستقل من الناحية التشغيلية وخاضع للمساءلة.	ملخص لأهم نتائج الدراسة
✓ تحتاج المجالات إلى توضيح عندما يتعلق الأمر بإدارة الجامعة. ✓ تؤثر الحوكمة على تسجيل فرق الإدارة وإنشاء الهياكل الإدارية المناسبة. ✓ ينبغي أن تكون القضايا الحكومية في المؤسسات، تؤخذ على محمل الجد ويجب توعية أعضاء مجلس الجامعة بضرورة الحوكمة.	ملخص لأهم توصيات الدراسة

8 .BETTINA ZSATKU ; GERGELY KOVÁTS (2023)

The impact of institutional governance reforms on organisational culture – Two case studies from Finland and Hungary	عنوان الدراسة
Journal of Hungarian Educational Research, Vol. 13, No. 31, pp 64–85	نوع الدراسة
تهدف هذه الدراسة، تحول جامعة فنلندية ومجرية إلى جامعة تأسيسية، وقد شمل التحول أيضاً تغييراً في نموذج الحوكمة الخاص بهم مع تولي الجهات الفاعلة الخارجية مناصب مهمة في اتخاذ القرار. ونحن نعتقد أن هذه التغييرات تنطوي أيضاً على تحول في الثقافة التنظيمية للجامعات المذكورة.	هدف الدراسة
لتحقيق هذا الغرض، تم بناءً على الوثائق والمقابلات واستطلاعات أداة الاستبيان.	منهجية الدراسة
✓ أن لكلا الجامعتين هناك ضغوط قوية للتحرك نحو ثقافة المؤسسات، ولكن هذا التغيير لا يحدث دون مقاومة في سواء الجامعة.	ملخص لاهم نتائج الدراسة

9. Bannaga Taha El-Zubair Hussen (2023)

Requirements for the Application of Governance Standards in Faculties of Education in Arab	عنوان الدراسة
--	----------------------

Universities	
Journal of Emerging Trends in Education, Vol. 6, No. 11, pp113-126.	نوع الدراسة
تهدف هذه الدراسة الى تحديد المتطلبات لتطبيق الحوكمة بالإدارة في كليات التربية والتعليم الجامعات العربية.	هدف الدراسة
تم الاعتماد على استخدام الطريقة التحليلية الوصفية، وقام بالتحليل محتوى الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.	منهجية الدراسة
✓ أن الجامعات العربية تطبق ابعاد الحوكمة بدرجة متوسطة في تسيير الإدارة، وكذلك التطوير والاستدامة.	ملخص لأهم نتائج الدراسة
✓ تأسيس اللجان المستقلة في كليات التربية لمتابعة وتقييم تنفيذ معايير الإدارة، ✓ اعتماد على معايير موحدة للحوكمة لمختلف الكليات في الجامعات العربية.	ملخص لأهم توصيات الدراسة
10. Zafira Yasmin, Edi Suryadi, Budi Santoso, Suparno Suparno (2023)	

Investigating employee performance in higher education : The role of satisfaction and commitment.	عنوان الدراسة
International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE), Vol. 12, No. 4, pp. 1819-1828	نوع الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة قياس الترابط بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي وأداء الموظفين بمؤسسات التعليم العالي في اندونيسيا.	هدف الدراسة
حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (150) فردًا من موظفو مكتب الأرشفة في الكليات التعليمية في إندونيسيا. كان الفهم الأعمق للعلاقات بين المتغيرات من خلال التطبيق الكمي لنموذج المعادلة الهيكلية بناءً على AMOS 21 .	شيمنهجية الدراسة
✓ أن الالتزام التنظيمي ورضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين في التعليم العالي في اندونيسيا. ✓ الرضا الوظيفي بين الموظفين يمكن أن يعزز قدراتهم في الأداء.	ملخص لاهم نتائج الدراسة
✓ القدرة على الفحص الأداء، ✓ يجب منح المكافآت، لتحسين أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي	ملخص لاهم توصيات الدراسة
11.claudia Omari somuaha, henry Kofi Mensahb and Prince gyimah (2024)	
Training practices and job performance in public	عنوان الدراسة

universities: leveraging on self-efficacy and organizational politics	
Journal of Cogent Business & Management, Vol. 11, No. 01, PP 1-19.	نوع الدراسة
هو التعرف على مدى تأثير ممارسات التدريب على الأداء الوظيفي في القطاع العام بمنطقة أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى.	هدف الدراسة
اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق هذا الغرض، وزع الاستبيان، على عينة عشوائية مكونة من (370) أعضاء هيئة التدريس والاداريين بالجامعات الحكومية في غانا، وقد تم تحليل البيانات، باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (seM).	منهجية الدراسة
✓ وجود علاقة إيجابية بين التدريب والاداء الوظيفي.	ملخص لاهم نتائج الدراسة
✓ يجب التركيز على تدريب الموارد البشرية في مختلف الجامعات الحكومية لتطوير أدائه. ✓ يجب على مؤسسات القطاع العام وضع استراتيجيات والسياسات التنظيمية لتحسين الأداء الوظيفي.	ملخص لأهم توصيات الدراسة
12.Penpim Phuangsuwan ; Supaprawat Siripipatthanakul ; Siriporn Praesri ;Watthanasakon Rakpathum (2025)	
The Relationship Between Good Governance And Organizational Performance Through The Mediating	عنوان الدراسة

Role Of Employee Satisfaction.	
Journal of Governance and Regulation, Vol. 14, No. 01, PP 100-108.	نوع الدراسة
هو التعرف على مدى تطبيق الحوكمة الجيدة في المؤسسة وتأثيرها على التنمية الاجتماعية والإدارة ومشاركة الموظفين اتجاه العمل.	هدف الدراسة
اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق هذا الغرض، وزع الاستبيان الكترونياً، على عينة عشوائية مكونة من (395) موظف، وقد تم تحليل البيانات، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS29) والمعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية النمذجة (PLS-SEM).	منهجية الدراسة
✓ يؤثر رضا الموظفين على الحوكمة الجيدة والأداء التنظيمي بدرجة متوسطة. ✓ مستوى تطبيق الحوكمة الفعالة بدرجة متوسطة.	ملخص لاهم نتائج الدراسة
✓ مشاركة الموظفين، والتوجه العملي من أجل الحوكمة الفعالة. ✓ الشفافية في تنمية مهارات الموارد البشرية يعزز في تطوير الاداء الوظيفي.	ملخص لأهم توصيات الدراسة

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة في المطالب السابقة (25) دراسة، منها (13) دراسة باللغة العربية، و(12) دراسة باللغة الأجنبية، ومن خلال عرض تلك الدراسات السابقة، تبين أن هناك أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما وبين الدراسة الحالية، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث الأهداف والمنهج والأداة وعينة البحث وطرق اختبارها

1- الأهداف:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، في تناول لموضوع الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي، كما في دراسة مروان حمودة رجب الدهدار (2016/2015)، ودراسة Dayanandan , R (2013)، Fati²ma A. Algazo, Suraiya Ibrahim، (2022)، دراسة للباحثة منال محمد الوكيل (2021)، ودراسة محمد الروسان، علاء حراشة، حسين الشطناوي (2023)، كما تم التطرق للحوكمة المؤسسية والأداء، واتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها للحوكمة المؤسسية بغض النظر عن المجالات المختلفة، والمتغيرات التابعة التي تناولتها بعض الدراسات، دراسة فريال عبد العزيز عمرو (2021)، ودراسة محمد عبد السلام السيد محمد عبد الله (2023)، دراسة Sandra Hasanefendic (2019)، دراسة زياد علي إبراهيم خليل (2024).

واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة سواء التي تناولت الحوكمة المؤسسية بمبادئها لمعرفة العلاقة أو الأثر هذه المبادئ (الشفافية، العدالة التنظيمية، المشاركة الفعالة، مساءلة الموظفين)، أو إحداهما على متغير آخر أو على متغير الأداء الوظيفي مثل: دراسة صالح بن حامد الحربي (2024)، دراسة خالد عبد الله إبراهيم، باسم فيصل عبد نايف، مصطفى عبد الواحد صالح (2021)، ودراسة Zafira Yasmin, Edi Suryadi, Budi (2023)، Santoso, Suparno Suparno (2023)، ودراسة صالح بن حامد الحربي (2024) وهذا لأن تلك

الدراسات لم تقدم رؤية شاملة تربط أبعاد الحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي كما هو الدراسة الحالية التي تميز عن الدراسات السابقة بمحفه العام المتمثل بمدى مساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة في جامعة الوادي.

2- المنهج:

اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة، في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة، أضافت دراسة للباحثين سوسن محمود المجالي، سلامة يوسف طناش (2017)، ودراسة Noor UI (2015) Asrar Aima Ashok ، ودراسة J, Midica , Miller,M; Nadler, D (2010) المنهج النوعي إلى جانب المنهج الوصفي، ودراسة سلام جاسم عبد الله العزي (2020) المنهج التجريبي إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (2022) Fatima A. Algazo, Suraiya Ibrahim ، ودراسة سوسن محمود المجالي، سلامة يوسف طناش (2017) باستخدام المنهج الوصفي المسحي.

3- الأداة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية، في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، وأضافت كل من دراسة هبة الله أنور على لبن (2019)، إلى الاستبانة أداة المقابلة، كما أضافت دراسة (2023) BETTINA ZSATKU ; GERGELY KOVÁTS ، إلى الاستبانة أداة المقابلة والملاحظة لجمع البيانات.

4- عينة الدراسة وطرق اختيارها

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في أخذه لعينة الدراسة من المجتمع الأصلي دون أخذ المجتمع كاملاً، وقد مثل اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة. تم اختيار عينة الدراسة مجموعة من نواب المدير وعمداء ونوابهم، ورؤساء ونوابهم في الكليات بجامعة الوادي عن طريق استلامهم الاستمارة إليهم يدوياً، لذلك قدمت بالطريقة العشوائية البسيطة.

كما اختلفت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة سوء التي أجريت في مؤسسات التعليم العالي، أو التي أجريت في بيئات بحثية أخرى، وذلك من حيث العينة وطرق اختيارها.

ثانياً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. جوانب الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: يمكن تلخيص جوانب الاستفادة من الدراسات

السابقة بالنقاط التالية:

- ✓ تحديد واعداد الإطار العام للدراسة.
- ✓ اثرء الإطار النظري للدراسة.
- ✓ الإستفادة منها في بناء أداة الدراسة الحالية.
- ✓ استفادة في اختيار عينة الدراسة وتحديد لها.
- ✓ استرشاد بالدراسات السابقة منهجية الدراسة الحالية، واجراءاته بشكل عام.
- ✓ تفسير النتائج التي توصل اليها الدراسة الحالية.
- ✓ الإستفادة من الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الآتي:

✓ تناولت الدراسة الحالية موضوعا في غاية الأهمية، وهي مدى مساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء

الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر-دراسة حالة جامعة الوادي.

✓ تعد الدراسة الحالية أول دراسة تربط متغيرين في نفس البيئة حسب علم الباحثة على المستوى المحلي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل أشرنا الى جانب النظري للحوكمة المؤسسية حيث تبين أن تطبيقاً لمبادئها لها دوراً مهماً في سمعة المؤسسة، وتم أيضاً الى تأصيل النظري للأداء الوظيفي، حيث يعتبر في سلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف وفق لمهامه، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ولتحسين أدائها الوظيفي من خلال: تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف.

وكذلك تم التطرق إلى الدراسات السابقة وكان عددها 25 دراسة باللغة العربية والأجنبية، المتعلقة بالمتغيرين الحوكمة المؤسسية والأداء الوظيفي، أو تتضمن أحد أبعادهم، حيث تم التعرف على الأساليب التي تبنتها آراء ووجهات نظر الباحثين السابقين حول موضوع الدراسة، بفهم أوجه الاختلاف وتشابه بين الدراسات السابقة، كما تم مناقشة جوانب الاستفادة منهم.



الفصل الثاني

دراسة ميدانية بجامعة الوادي

تمهيد الفصل:

للإجابة عن إشكالية البحث، وتحقيق الأهداف الرئيسية من خلال الدراسة الميدانية، المتمثلة في دراسة دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، تم الاعتماد على المقاربة المنهجية في إسقاط، ومعالجة موضوع الدراسة؛ حيث قمنا بدراسة ميدانية، تمكننا من الإجابة عن الإشكالية، وذلك من خلال تصميم وتوزيع الاستبيان على عينة من نواب المدير وعمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة الوادي.

وبناء عليه تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي الاستدلالي من أجل تحليل البيانات، والتأكد من مدى صحة أو نفي الفرضيات، وتحليل النتائج المتحصل عليها، ولتوضيح أكثر قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسات التعليم العالي؛ جامعة الوادي أنموذجاً.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسات التعليم العالي جامعة الوادي أنموذجاً

تعتبر مؤسسات التعليم العالي بمثابة بوابة وقطاع بين سوقين أحدهما، يطلب الموظفين، والآخر يطلب التأهيل العلمي والمعرفي؛ لذلك نظر الباحثون إلى محتوى قطاع التعليم العالي في مؤسساته، والذي يختلف من حيث المفاهيم والخصائص والمحتويات نتيجة التطور الذي حدث في قطاع التعليم العالي، وخاصة في الجزائر كنموذج لذلك جامعة الوادي على وجه الخصوص.

المطلب الأول: ماهية مؤسسات التعليم العالي

تعد مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات العمومية التعليمية، التي تساهم في تطوير وتنمية المجتمع وتقدمه في مختلف المجالات، وتساهم في التعرف على مشكلات المجتمع المحلي، من خلال العلوم والمعارف التي تقدمها لطلابها.

أولاً: مفهوم مؤسسات التعليم العالي

حسب ما جاء في القانون 99-05 هي "مؤسسات علمية ذات هيكل تنظيمي معين تتألف من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية، وتقدم برامج دراسية متنوعة في التخصصات المختلفة منها، وبموجبها تتحدد الدرجات العلمية للطلاب، وهي جامعات والمراكز الجامعية والمدارس والمعاهد الخارجة عن الجامعة، كما أنها تخضع لقوانين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تشمل وظائفها الأساسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع" (براهيمي، قادري، و بن حبارة، 2022، صفحة 152).

ثانياً: مسار تطور منظومة التعليم بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

تطورت مؤسسات التعليم العالي بشكل ملحوظ بعد حقبة الاستقلال، وذلك لوجود تأثير متبادل بين المنظومة التعليمية العالي وتطور المجتمع، وبالنظر لما شهدته من تغيرات كثيرة وحرحة على مختلف الأصعدة، حيث يمكن تقسيم

تاريخ تطورها إلى ثلاث مراحل أساسية:

1- المرحلة الأولى (1962-1969):

وفي هذه المرحلة كان التركيز على تجسيد مجموعة من الأهداف التي تم على أساسها تطوير التعليم العالي منذ سنة 1962، تمثلت في إضفاء الطابع الديمقراطي، لمحاولة تكييف محتوى برامج التعليم العالي مع الإحتياجات الوطنية من الإطارات، التوجه العلمي والتقني، حيث تميزت هذه المرحلة بإنشاء جامعات في المدن الرئيسية في الجزائر (بلحسن، 2020، صفحة 169).

2- المرحلة الثانية (1970-1997):

تم إنشاء وزارة متخصصة بالتعليم العالي والبحث العلمي، تليها مباشرة أول عملية إصلاح سنة 1971 وتمثل هذا الإصلاح في تعويض الكليات بمعاهد مستقلة، تضم أقسام متجانسة، واعتماد على نظام السداسيات، كما أصبحت السنوات الدراسية، الليسانس-الماجستير-دكتوراه علوم. وكذلك تم وضع الخريطة الجامعية سنة 1984، وتهدف إلى عملية تخطيط التعليم العالي إلى آفاق سنة 2000، من أجل تلبيتها وتحقيق التوازن من حيث توزيع الطلبة على التخصصات الأخرى كالحقوق والطب. (عيساوي و رتيمي، 2021، صفحة 244)

3- المرحلة الثالثة (1998-2003):

تبدأ هذه المرحلة عام 1998، وتميزت بالتوسع التشريعي والهيكلية والإصلاح الجزئي، حيث أن أهم

الإجراءات التي عرفتتها هي (مشري و بولحية، 2019، صفحة 256):

✓ وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي في سبتمبر 1998.

✓ إنشاء ستة جذوع مشتركة للحاصلين على شهادة البكالوريا الجدد.

✓ قرار بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات.

✓ إنشاء ستة مراكز جامعية في كل من ورقلة، الاغواط، أم البواقي، سكيكدة، جيجل،

سعيدة.

✓ إنشاء جامعة بومرداس وتحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة، بجاية ومستغانم إلى

جامعات.

✓ وبحلول عام 1999 أصبح قطاع التعليم العالي يحصي 17 جامعة 13 مراكز جامعية و6

مدارس عليا للأساتذة 141معهدا وطنيا للتعليم العالي 12معهدا ومدرسة متخصصة، مما

ساهم في تدعيم هيكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطية.

4- المرحلة الرابعة (2004-إلى يومنا هذا):

تم تنفيذ العديد من المشاريع والبرامج الهادفة، إلى تطوير التعليم العالي وأساليب التكوين في السنوات

الأخيرة، كما تم تغيير شكل البيئة التعليمية إلى ثلاث أطوار يعرف بنظام LMD، حيث تم تقسيمه إلى ما

يلي (الزاحي، 2015، صفحة 33):

✓ الليسانس: يشمل على ستة سدايسات، ويتضمن مرحلتين، الأولى تكوين قاعدي متعدد التخصصات، والمرحلة الثانية تكوين متخصص.

✓ الماجستير: يتكون هذا التكوين من أربعة سدايسات، وهو يهيئ لمهنتين: مهنية وبحثية.
✓ الدكتوراه: يضمن هذا الطور تكويننا، حيث تبلغ مدته ستة سدايسات، ويتوج هذا الطور من التكوين، بالحصول على درجة الدكتوراه بعد مناقشة أطروحة.

ثالثاً: وظائف مؤسسات التعليم العالي

- تمارس مؤسسات التعليم العالي دوراً بارزاً في خدمة المجتمع وتنميته، حيث تتجلى أهم وظائفها في الآتي:
- 1- **إعداد القوى البشرية:** وذلك من خلال تكوين قيم الأفراد والنهوض بالطبقات الاجتماعية، حيث تكون هذه الفئة البشرية ذات كفاءات ومهارات عالية في مختلف التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، لتنمية الاقتصاد الفكري (مشنان، 2016، صفحة 151).
 - 2- **تنمية المعرفة (البحث العلمي):** وتعتبر من أهم الوظائف في مؤسسات التعليم العالي، حيث أنها أداة رئيسية لإنتاج المعرفة وتنميتها، ونقلها بصورة مستمرة فان ذلك يتطلب توفر الإمكانيات الضرورية التي تمكنها من اعداد لكفاءات العلمية العالية ومتخصصة، ودورها في الحفاظ على المعرفة واستمرارها وبقائها (عماري، 2018، صفحة 98).
 - 3- **خدمة المجتمع:** تعد من أبرز وظائف مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحالي، بما توفره من مناخ يتيح ممارسة الديمقراطية والمشاركة الفعالة في الرأي والعمل، كما تنمي لدى الطلبة القدرة على

المشاركة والإسهام في بناء المجتمع وحل مشكلاته، واستمرار المستقبل في إطار منهج علمي يراعي الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع.

4- **التنشيط الثقافي والفكري العام:** يعبر عن الأنشطة العلمية والثقافية من مهام الجامعة، فهي مركز الإشعاع الفكري والمعرفي وتنمية المواهب والمهارات العلمية والمهنية، وهي حيز الزاوية في التنمية الوطنية، كما تؤدي دورا مهما في تشجيع القيم الأخلاقية والنهوض بالمجتمع، الذي يسعى إلى الحفاظ على هوية المجتمع، وتحديد تلك الهوية في مواجهة تحديات المستقبل (غربي، 2014، صفحة 51).

المطلب الثاني: تقديم جامعة الوادي

أولاً: التعريف بجامعة الوادي

تعتبر جامعة الوادي جامعة جزائرية تقع في ولاية الوادي وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري علمي ثقافي، ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي وتسير من طرف مجلس مديرية الجامعة يرأسه مدير الجامعة، احتلت جامعة الوادي المرتبة الأولى في تأثير الويب العالمي، واحتلت مرتبة الثانية في تصنيف ويوميتركس وطنيا 2024.

الشكل رقم (2-1): الموقع الجغرافي لجامعة الوادي.



المصدر: Google Earth

ثانياً: مسار تطور جامعة الوادي

مرت جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بخمس مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2024، وهي

كالآتي:

1- المرحلة الأولى (1995-1998): تم إنشاء ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي، بموجب قرار

وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995، حيث انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم 96/95،

والتي تعتبر أول نواة جامعية بولاية الوادي كان مقرها بثانوية تكسبت، والتي ظلت لموسمين حتى تم تحويلها

إلى مركز الشهداء سنة 1998، والتي درس بها طلبة حيث كان عددهم المسجلين 65 طالبا فقط خلال

الموسم الأول 96/95، في شعبة العلوم التجارية بتخصص إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي

98/97.

2- المرحلة الثانية (1998-2001): إضافة إلى ملحقة للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بن

عكنون -الجزائر- فقد استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 99/98، وفرع الأدب العربي في الموسم 2000/99، والتابعتين لجامعة بسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

3- المرحلة الثالثة (2001-2012): أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 277/01 المؤرخ في 18

سبتمبر 2001 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم: 280/06 المؤرخ في 16 أوت 2006، والذي تحول بموجبه الملحق الجامعي والذي كان يضم العلوم التجارية، العلوم القانونية والإدارية والأدب العربي، إلى مركز جامعي يتكون من خمسة (05) معاهد وهي:

✓ معهد العلوم القانونية والإدارية؛

✓ معهد الآداب واللغات؛

✓ معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير؛

✓ معهد العلوم والتكنولوجيا؛

✓ معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية.

4- المرحلة الرابعة (2012-2015): أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم: 243/12 مؤرخ في 04 جوان

2012، والذي بموجبه تحول المركز الجامعي بالوادي إلى جامعة الوادي، وتتكون من (06) كليات وهي:

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

✓ كلية الآداب واللغات؛

✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

✓ كلية العلوم والتكنولوجيا؛

✓ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؛

✓ كلية علوم الطبيعة والحياة.

5- المرحلة الخامسة (22 جوان 2015 إلى يومنا هذا): بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 161/15

المؤرخ في 22 جوان 2015 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 243/12 المؤرخ في 04 جوان

2012، والذي بموجبه إضافة إلى جامعة الوادي كليتان هما:

✓ كلية العلوم الدقيقة؛

✓ كلية العلوم الإسلامية.

إضافة إلى ذلك تضم جامعة الوادي ملحقة للطب ومرافق أخرى أهمها:

- دار الذكاء الاصطناعي؛

- وحدة تطوير الطاقات المتجددة في المناطق القاحلة؛

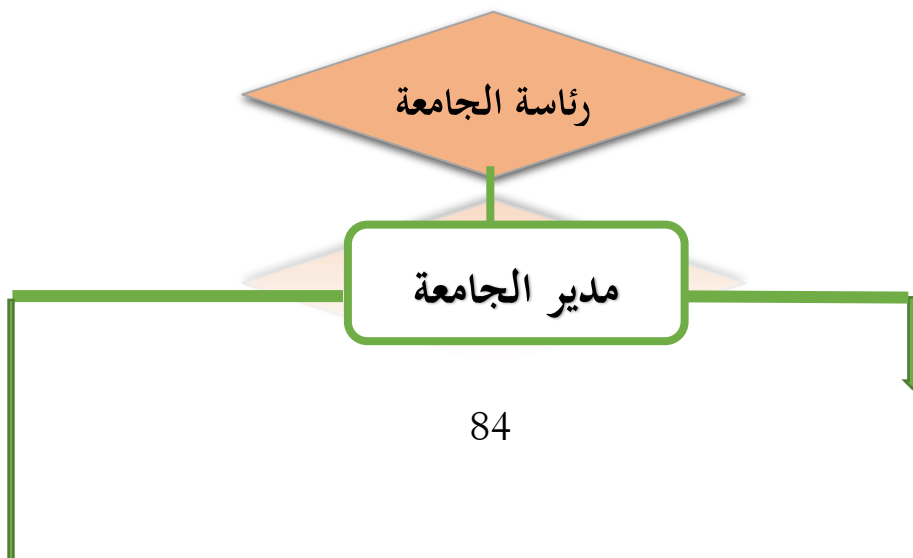
- حاضنة أعمال الجامعة.

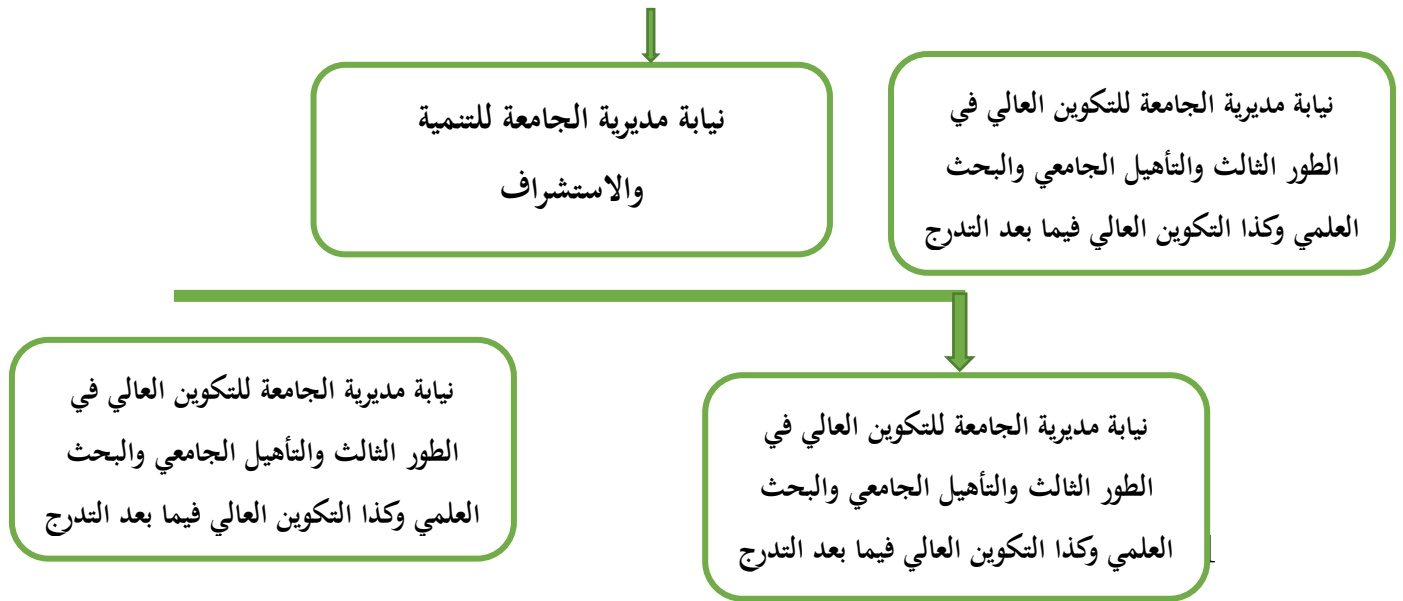
ثالثاً: الهيكل التنظيمي لجامعة الوادي

حيث ينقسم هذا الهيكل، إلى خمسة هياكل (رئاسة الجامعة، إدارة الكليات بالجامعة، الأمانة العامة، المكتبات بالجامعة، المصالح المشتركة)، موضحة كما يلي:

1- رئاسة الجامعة: وتتمثل بالشكل التالي:

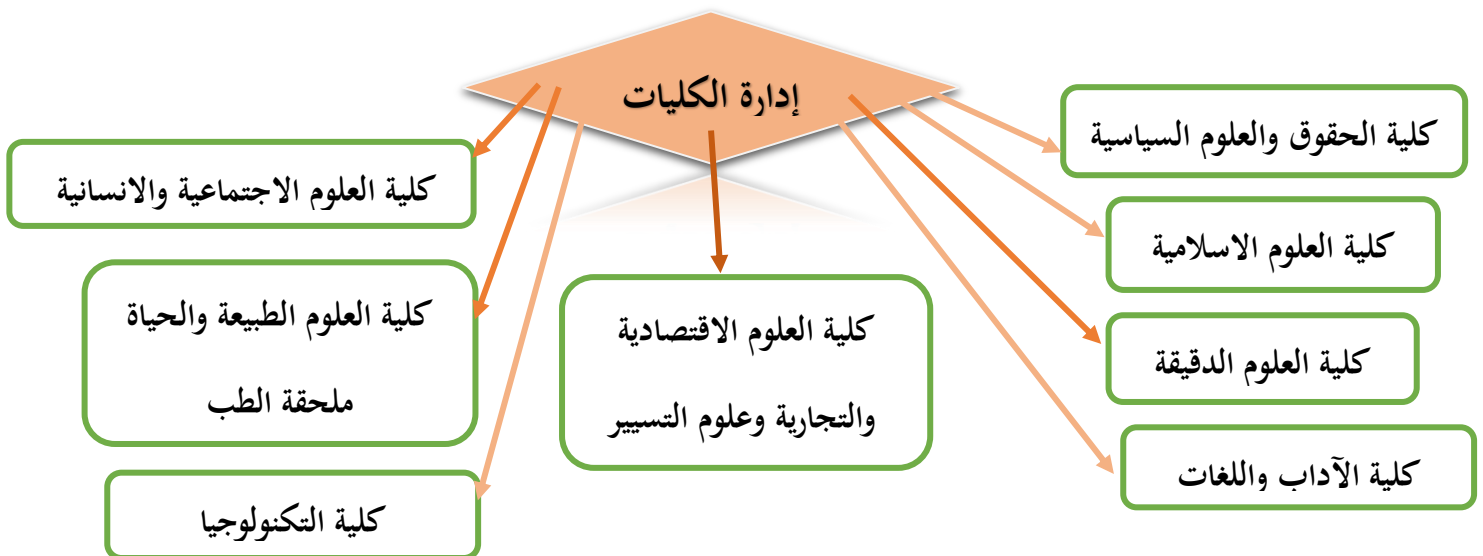
الشكل رقم (2-2): رئاسة الجامعة





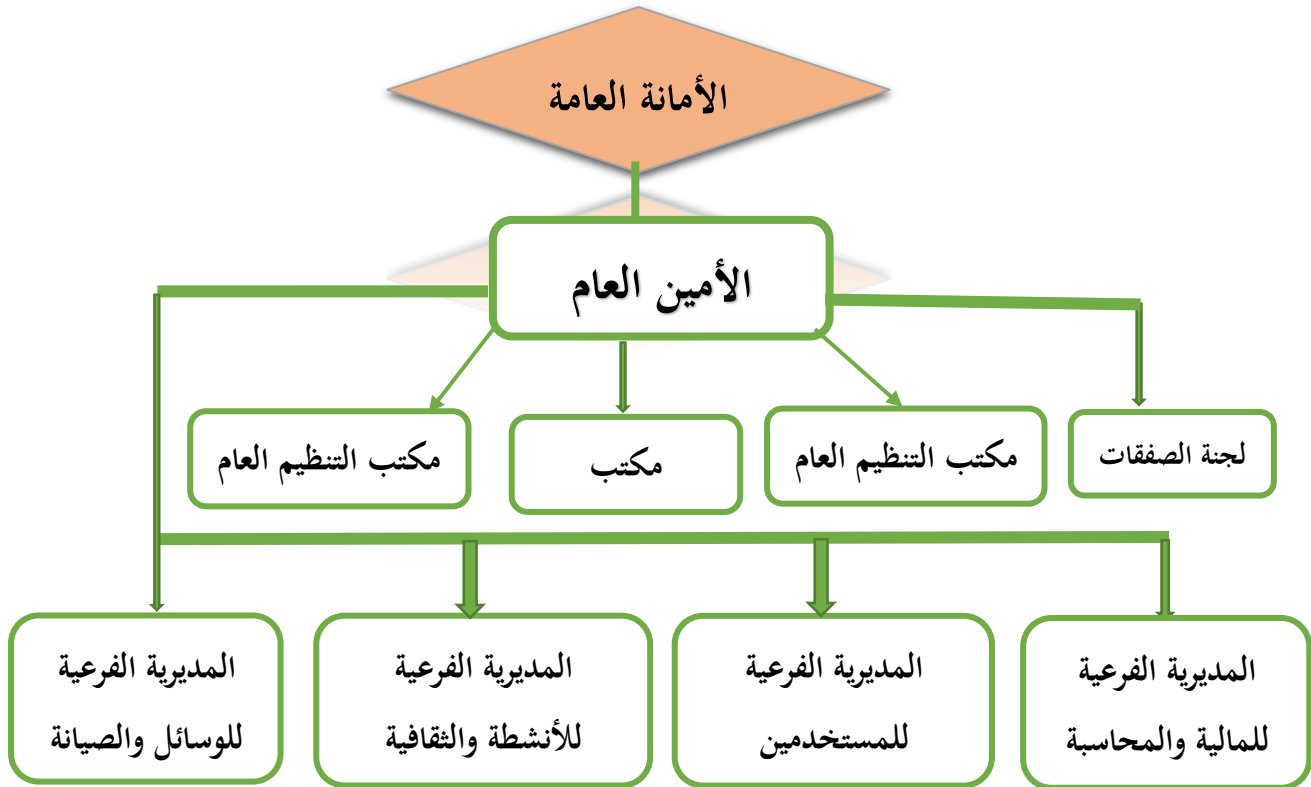
2- إدارة الكليات بالجامعة: وتتمثل بالشكل التالي:

الشكل (2-3): إدارة الكليات بالجامعة



3- الأمانة العامة: وتتمثل بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): الأمانة العامة



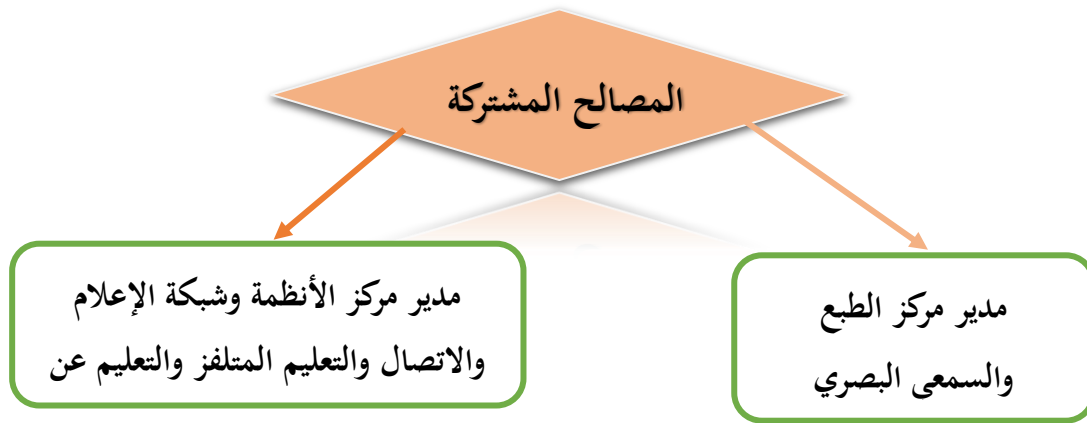
4- مكاتب الجامعة: وتتمثل بالشكل التالي:

الشكل (2-5): مكاتب الجامعة



5- المصالح المشتركة: وتتمثل بالشكل التالي:

الشكل (2-6): المصالح المشتركة



قطعت جامعة حمه لخضر الوادي أشواطاً عديدة نحو التطور منذ تأسيسها، سواء من حيث جانب الهياكل الإدارية والبيداغوجية أو البحث العلمي، فالجامعة تسعى للتميز في التعليم العالي والبحث العلمي، مقدمة بيئة معرفية متكاملة لدعم الابداع وخدمة المجتمع، وكذلك نحو تحقيق المزيد من الإنجازات في رحلتها الأكاديمية الى مستقبل مليء بالمزيد من الإنجازات ونحسين أدائها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بعد تطرقنا لمحة عن المؤسسات التعليمية العالي، وجامعة الوادي أنموذجاً، سنتطرق في هذا المبحث إلى إبراز الإطار المنهجي المعتمد والخطوات والإجراءات، التي تم استخدامها في توضيح منهجية الدراسة، بالإضافة إلى مختلف الأدوات التي تم الإعتماد عليها في الدراسة، وأيضاً توضيح مجتمع وعينة الدراسة، وأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك من أجل اختبار هذه الأداة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

باعتبار مجتمع الدراسة أحد أهم العوامل الأساسية التي يجب على الباحث تحديدها قبل الإنطلاق في الدراسة، حيث يتكون مجتمع هذه الدراسة، من نواب مدير الجامعة، وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم في جامعة حمه لخضر الوادي.

جدول رقم (2-1): توزيع المجتمع حسب طبيعة العمل

المسمى الوظيفي	العدد
نواب المدير	04
العمداء	08
نواب عمداء الكليات	16
رؤساء ونواب الأقسام	74
المجموع الكلي	102

المصدر: دائرة شؤون الموظفين في جامعة الوادي (عام 2024)

تم اختيار عينة عشوائية، وبناء عليه تم توزيع 102 استبانة، وتم استرجاع 91 استبانة، وإلغاء 4 من هذه الأخيرة، وذلك لعدم تحقيقها للشروط المطلوبة للإجابة عليها، وبهذا يكون عدد الإستمارات الخاصة بالتحليل موضوع الدراسة هو 87 استبانة.

وعليه يوضح الجول رقم (2-2)، العينة المستهدفة في هذه الدراسة كما يلي:

الجول رقم (2-2): الإحصائيات الخاصة بعينة الدراسة

البيان	التكرار	النسبة %
الإستمارات الموزعة	102	100 %
الإستمارات غير المسترجعة	11	10.78 %
الإستمارات المسترجعة	91	89,21 %
استمارات الملغية	4	3,92 %
الإستمارات القابلة للتحليل	87	85,29 %

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن عدد الإستبانات القابلة للتحليل 87 استمارة، أي ما يمثل 85,29%، وتعتبر هذه النسبة مقبولة لإستعمالها، في التحليل حسب آراء الباحثين والكتاب في المجال الإحصائي.

المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة

من أجل القيام بالدراسة الميدانية، يستلزم على الباحث تحديد المنهج المعتمد، وأدوات جمع البيانات المطلوبة لإجراء تحليل البيانات، حيث أن جودة النتائج المتوصل إليها، تتوقف على مدى ملائمة هذا المنهج والأدوات المستخدمة للظاهرة المدروسة.

أولاً: المنهج المستخدم

أي باحث يتبع منهج معين في معالجة دراسته، ولا يكون اختيار المنهج بمحض الصدفة أو عشوائياً، وإنما يكون على أساس طبيعة موضوعه، وإشكالية دراسته، ويعتبر المنهج هو الطريق أو المسار الذي يتبعه الباحث لاختيار المعلومات التي تم جمعها، والمنهج بتعبير آخر هو بمثابة الطريق الذي يسترشد به الباحث للوصول إلى النتائج ودلالات تفيد وتحليل وتفسير العلاقة بين المتغيرات.

وبناءً على طبيعة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو يساعد في تحليل متغيرات الدراسة، وتم الإعتماد على أسلوب دراسة حالة لجمع البيانات ومعالجتها، من خلال إعداد استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، بهدف التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي.

ثانياً: أدوات جمع بيانات الدراسة (تحديد نماذج القياس)

قام الباحث بإستخدام استمارة استبيان كأداة تتناسب مع طبيعة الموضوع، وتماشى مع مجتمع الدراسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. ويتم توضيح طريقة تصميم الاستبيان وهيكله النهائي كالتالي:

1. طريقة تصميم الاستبيان وتوزيعه: تم اعداد استبيان على المراحل التالية:

- **مرحلة البناء الاستبيان الاولي:** تم في هذه المرحلة الإعتماد عل مختلف الدراسات السابقة، من خلال ووضعتنا لأبعاد المحاور التي لها علاقة مباشرة بموضوع وإشكالية الدراسة، إضافة للإطار النظري الذي بنيت عليه هذه الدراسة ومتغيراتها تم تحديد الفرضيات، وبناء أسئلة الاستبيان، ووضع المحاور الخاصة به.
- **مرحلة التحكيم:** تتم في هذه المرحلة القيام بعرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، وبعض الأساتذة المحكمين في محال الأكاديمي (انظر الملحق رقم 02)، حيث تم تعديله ووضع في شكل النهائي بناء على مختلف الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها الأساتذة المحكمين.

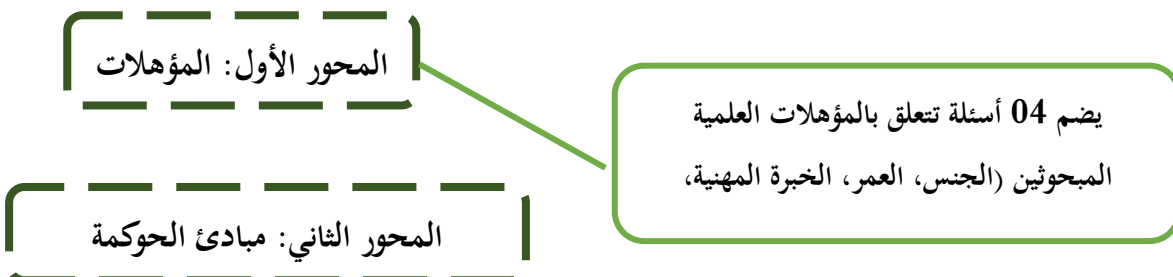
- **مرحلة البناء النهائي:** في هذه المرحلة تم وضع الاستبيان في صورته ونسخته الورقية النهائية باللغة العربية.

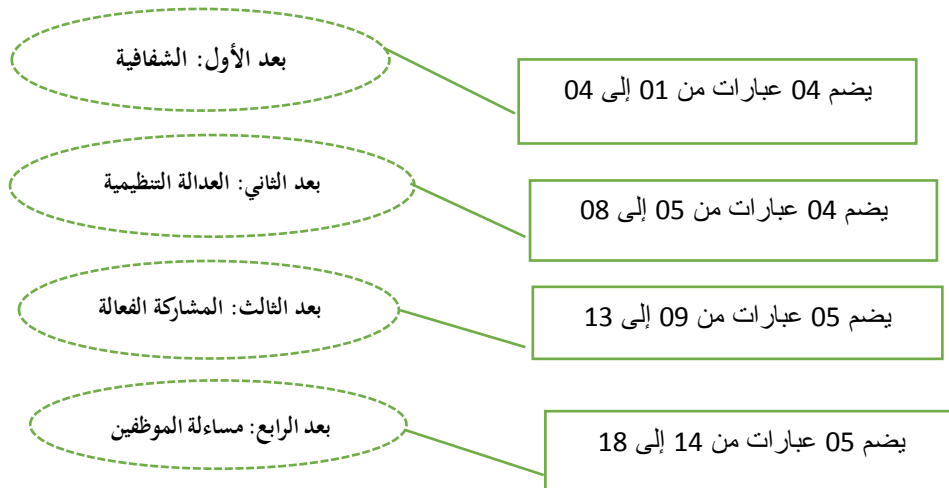
- مرحلة التوزيع: كما تم توزيع الاستبيان بتسليمها للمستجيب على أن يتم إرجاعها بعد الإجابة عنها، كما وقع مع دراستنا، وعادة ما يتم توزيع الاستبيانات على عينة من المجتمع تكون مماثلة لمجتمع الدراسة، لعدم إمكانية القيام بمسح شامل لكافة أفراد المجتمع.
- تفريغ الاستبيان: بعد تلقي الإجابات على الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، والتأكد من صلاحيتها للدراسة، تم تفريغها وترميز بياناتها، بإستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي من خلاله تم قيام بالتحليل الإحصائي للبيانات.

2. هيكل الاستبيان:

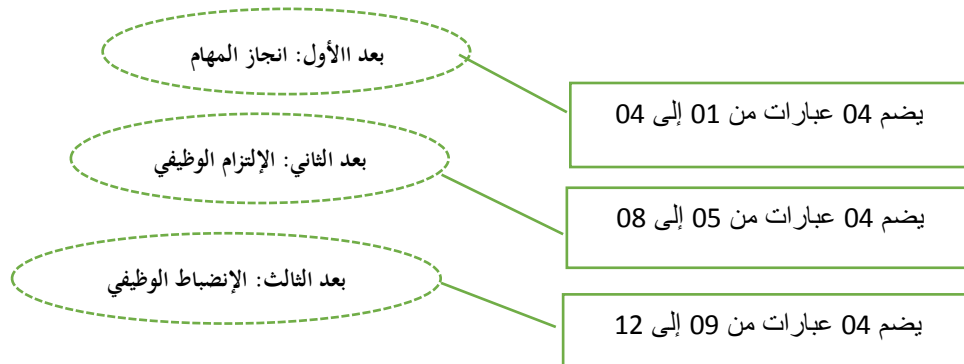
مما افترزت استمارة الاستبيان ثلاث محاور أعدت وفق متغيرات الدراسة مع الإستناد إلى الدراسات السابقة في موضوع الأطروحة، حيث خصص المحور الأول للتعرف على خصائص عينة الدراسة يضم 4 أسئلة، فيما تم بناء فقرات المحور الثاني خاص بمبادئ (أبعاد) الحوكمة المؤسسية ويضم 12 عبارة، أما آخر محور فتطرق إلى الأداء الوظيفي يضمن 08 فقرات. والشكل التالي يوضح محتويات الاستبيان بدقة.

الشكل (2-7): الشكل العام لإستبيان الدراسة





المحور الثالث: الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة

ثالثا: الأدوات لإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات

1. أدوات الإحصاء الوصفي:

- التكرارات المطلقة والنسبية: يعد هذا الأسلوب مناسب التبويب البيانات وعرضها بشكل واضح وبسيط، وتم استخدام هذه التكرارات في الدراسة لمعرفة عدد مرات تكرار فئات المتغيرات الشخصية للمستجوين، وتمثيلها في جداول تكرارية من أجل وصف عينة الدراسة.

- معامل الارتباط بيرسون: (Pearson Corrélation Coefficient) استخدم هذا المعامل من أجل قياس درجة الارتباط ودراسة العلاقة بين متغيرين، كما تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي لعبارات المحاور، والصدق البنائي لها.
- مقاييس النزعة المركزية: من خلال حساب متوسط كل بند من بنود الاستبيان، ومعرفة إجابات أفراد عينة الدراسة، ومدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات الاستبيان.
- مقاييس التشتت: لحساب الانحراف المعياري وتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، حيث كلما قلت قيمتها زادت درجة تركيز الإجابات حول المتوسطات الحسابية.
- اختبار ألفا كرومباخ: (Alpha Cram Bach) تم استخدام هذا الاختبار من أجل معرفة ثبات عبارات الاستبانة.

2. أدوات الإحصاء الاستدلالي:

- اختبار التوزيع الطبيعي Tests de normalité: تم استخدام اختبار Smirnov_Kolmogorov: لمعرفة نوع توزيع البيانات.
- اختبار T: Test sur échantillon unique. لعينة واحدة استخدم لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل للدرجة المتوسطة 3 أو زادت أو قلت عن ذلك، استخدام للتأكد من دلالة المتوسط لكل عبارة من عبارات الإستبانة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA: لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة.

- نموذج الانحدار: *Régression*، استخدام لاختبار فرضيات الأثر بين المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، من خلال إيجاد معادلة خطية للمتغيرات المستقلة بدلالة المتغير التابع، وكذلك حساب مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها البعض.

- برنامج *Excel*: استعمل في التمثيل البياني للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات استبانة الدراسة

من أجل التأكد من صحة ومصداقية الاستبيان والإعتماد على نتائجه بكل موثوقية، كان لابد من قياس صدق وثبات الاستبانة.

أولاً: صدق استبانة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن تكون عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وقادرة على تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على أسئلتها وفرضياتها، وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. الصدق الخارجي (صدق المحكمين):

تم القيام به عن طريق التحكيم، من خلال عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المتمثلين في الأساتذة الجامعيين الأكاديميين، والبالغ عددهم (07) محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة من مدى محتوى فقرات الاستبيان، والحكم على درجة مناسبة الصياغة وتدقيق اللغوي، وبناءً على الملاحظات والتوجيهات والاقتراحات التي أبدتها هؤلاء الأساتذة تم إخراجهما في شكلهما النهائي (أنظر الملحق رقم 3).

2. الصدق الداخلي (صدق الاتساق الداخلي):

تم القيام به عن طريق البرنامج، ويقصد به معرفة مدى ارتباط عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارات، وكذلك ارتباط هذه الأبعاد مع المعدل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون *Pearson* (أنظر الملحق رقم 4).

• صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (مبادئ الحوكمة المؤسسية)

تم حساب معامل الارتباط *Pearson* لتوضيح ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الأول، مع المعدل الكلي للبعد الذي تنتمي إليه هذه العبارات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-3): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

العبارة	<i>Corrélation de Pearson</i>	<i>Sig (Bilatérale)</i>	الدالة الإحصائية
تشجع الجامعة الموظفون على تقديم مقترحاتهم وآرائهم بحرية.	0,703	0,000	دالة إحصائية
توفر الجامعة نظاما للإعلام بالقوانين والتشريعات.	0,733	0,000	دالة إحصائية
تلتزم إدارة الجامعة بتقديم المعلومات في الوقت المناسب.	0,685	0,000	دالة إحصائية
تنظم الجامعة الندوات وورش العمل المخصصة لتعزيز فهم الشفافية وأهميتها بين جميع أعضائها.	0,697	0,000	دالة إحصائية
مبدأ الشفافية			
ترتكز الجامعة على تطبيق العدالة التنظيمية داخل جهازها التنظيمي	0,738	0,000	دالة إحصائية
تحرص الجامعة على وضع سياسات وإجراءات عادلة لضمان العدالة التنظيمية.	0,819	0,000	دالة إحصائية
تعمل الجامعة على تعزيز ثقافة العدالة والمساواة من خلال توفير فرص متساوية للتطوير والترقية دون تمييز.	0,848	0,000	دالة إحصائية
يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منصف وموضوعي بالجامعة.	0,689	0,000	دالة إحصائية
مبدأ العدالة التنظيمية			
تُشجع الجامعة على مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار.	0,665	0,000	دالة إحصائية
تتواجد في الجامعة القنوات مفتوحة للتواصل والتفاعل بين جميع أعضائها.	0,677	0,000	دالة إحصائية

دالة إحصائية	0,000	0,673	تُعقد الجامعة اجتماعات دورية وورش عمل للموظفين والإدارة لمناقشة القضايا واتخاذ القرارات.
دالة إحصائية	0,000	0,713	تسعى الجامعة لتحسين أدائها بمشاركة جميع اطرافها.
دالة إحصائية	0,000	0,572	تحفز الجامعة الموظفين لمشاركة الفعالة بتقديم مكافآت وتقدير.
مبدأ المشاركة الفعالة			
دالة إحصائية	0,000	0,654	تعمل إدارة الجامعة على طلب توضيح من المسؤولين عن مشكلات ومخالفات إدارية.
دالة إحصائية	0,000	0,692	توفر الجامعة نظاماً متكاملًا للمساءلة لكل هيكلها.
دالة إحصائية	0,000	0,712	تقوم الجامعة بتحديد مسؤوليات واضحة لجميع أعضائها.
دالة إحصائية	0,000	0,668	تُنفذ الجامعة آليات متعددة لمراقبة أداء موظفيها.
دالة إحصائية	0,000	0,466	تعمل الجامعة على اتخاذ التدابير اللازمة للتحسين المستمر.
مبدأ مساءلة الموظفين			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS v24*.

يلاحظ من قيم الجدول أعلاه، أن معاملات الارتباط *Pearson* لعبارات المحور الأول هي قيم موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05، لأن القيم الاحتمالية لهذه العبارات تساوي 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، ما يؤكد من وجود علاقة طردية بين عبارات هذا المحور وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق البنائي الداخلي لأبعاد المحور الأول:

يتم حساب معاملات ارتباط *Pearson* لأبعاد المحور الأول مع المعدل الكلي للمحور، وتعتبر قيم الجدول عن معامل الاتساق البنائي الداخلي للمحور الأول كما يلي:

الجدول رقم (2-4): صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول.

المحور الأول	<i>Corrélation de Pearson</i>	<i>Sig (Bilatérale)</i>	الدلالة الإحصائية
مبدأ الشفافية	0,785	0,000	دالة إحصائية
مبدأ العدالة التنظيمية	0,806	0,000	دالة إحصائية
مبدأ المشاركة الفعالة	0,800	0,000	دالة إحصائية
مبدأ مساءلة الموظفين	0,817	0,000	دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS v24*.

نلاحظ من قيم الجدول أعلاه، أن معاملات الارتباط *Pearson* لأبعاد المحور الأول دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيم الاحتمالية لأبعاد محور كل منهما تساوي 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يؤكد أن هناك علاقة طردية بين أبعاد المحور الأول، وأن هذه الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)

يتم حساب معامل الارتباط *Pearson*، لتوضيح ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الثاني، مع المعدل الكلي للبعد الذي تنتمي إليه العبارات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-5): صدق الاتساق الداخلي لعبارات للمحور الثاني.

العبارة	<i>Corrélation de Pearson</i>	<i>Sig (Bilatérale)</i>	الدلالة الإحصائية
---------	-------------------------------	-------------------------	-------------------

أبجز المهام الوظيفية بالوقت المحدد.	0,571	0,000	دالة إحصائية
أعاون مع الموظفين لإنجاز مهامهم الوظيفية.	0,625	0,000	دالة إحصائية
أمتلك القدرة على العمل والتكيف مع مختلف الظروف الطارئة في العمل.	0,688	0,000	دالة إحصائية
أقيد بالتعليمات المحددة لإنجاز المعاملات الموكلة لي.	0,642	0,000	دالة إحصائية
انجاز المهام			
أحرص على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي.	0,727	0,000	دالة إحصائية
أحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة بكفاءة وفعالية.	0,749	0,000	دالة إحصائية
أترم بوظيفتي في أي بيئة عمل فيها.	0,698	0,000	دالة إحصائية
أترم بتقديم تقارير واضحة دقيقة حول نشاط عملي.	0,665	0,000	دالة إحصائية
الالتزام الوظيفي			
أحرص على التعامل بلباقة دون تحيز مع متلقي الخدمة والزملاء.	0,643	0,000	دالة إحصائية
أشارك في التدريب والتوجيه لتعزيز السلوكيات المنظمة.	0,683	0,000	دالة إحصائية
أخضع لكل الإجراءات المتعلقة بالانضباط.	0,743	0,000	دالة إحصائية
أمتلك القدرة على اتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل في بيئة العمل.	0,651	0,000	دالة إحصائية
الانضباط الوظيفي			

La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS v24.

نلاحظ من قيم الجدول أعلاه، أن معاملات الارتباط **Pearson**، لعبارات المحور الثاني هي قيم موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05، لأن القيم الاحتمالية لهذه العبارات تساوي 0,000. وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يؤكد من وجود علاقة طردية بين عبارات هذا المحور، وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق البنائي الداخلي لأبعاد المحور الثاني:

يتم حساب معاملات ارتباط **Pearson** لأبعاد المحور الثاني مع المعدل الكلي للمحور، وتعتبر قيم الجدول عن معامل الاتساق البنائي الداخلي للمحور الثاني كما يلي:

الجدول رقم (2-6): صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني.

المحور الأول	<i>Corrélation de Pearson</i>	<i>Sig (Bilatérale)</i>	الدلالة الإحصائية
انجاز المهام	0,817	0,000	دالة إحصائية
الالتزام الوظيفي	0,831	0,000	دالة إحصائية
الانضباط الوظيفي	0,754	0,000	دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج **SPSS V24**.

نلاحظ من قيم الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط **Pearson** لأبعاد المحور الثاني دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيم الاحتمالية لأبعاد محور كل منهما تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يؤكد أن هناك علاقة طردية بين أبعاد المحور الثاني، وأن هذه الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

يبين الجدول مدى ارتباط معدل محاور الدراسة بالمعدل الكلي لعبارات الاستبانة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-7): صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

عنوان المحور	<i>Corrélation de</i>	<i>Sig</i>	الدلالة الإحصائية
--------------	-----------------------	------------	-------------------

	<i>(Bilatérale)</i>	<i>Pearson</i>	
دالة إحصائية	0,000	0,891	مبادئ الحوكمة المؤسسية
دالة إحصائية	0,000	0,651	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS v24*.

نلاحظ من قيم الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط *Pearson* لمحاور الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيم الاحتمالية لمحاور الدراسة تساوي 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، وهذا ما يؤكد صدق الاستبانة الموزعة.

ثانياً: ثبات استبانة الدراسة

ويقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة، وهذا في حالة إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، وتم اختيارنا لمعامل الثبات *Alpha de Cronbach*، لاعتباره من أكثر الطرق شيوعاً لقياس الثبات (أنظر الملحق رقم 7)، ويكون هذا المعامل مقبول إذا كان يساوي أو أكبر من 0,6، ويوضح الجدول الموالي معاملات الثبات الخاصة بمحاور الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2-8): معامل الثبات (ألفا كرونباخ).

المحور	معامل الثبات
--------	--------------

0,660	مبدأ الشفافية
0,775	مبدأ العدالة التنظيمية
0,665	مبدأ المشاركة الفعالة
0,641	مبدأ مساءلة الموظفين
0,866	مبادئ الحوكمة المؤسسية
0,494	إنجاز المهام
0,668	الالتزام الوظيفي
0,608	الانضباط الوظيفي
0,778	الأداء الوظيفي
0,855	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS v24*.

نلاحظ من خلال قيم الجدول أعلاه أن معاملات الثبات الخاصة بمحاور الدراسة، تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا البالغة 0,6، كما أن معامل الثبات الكلي للاستبيان قدر ب 0,855، ويعتبر قريب من الواحد، مما يدل أن ثبات أسئلة الاستبيان مرتفع جدا، وهذا في حالة إذا تم إعادة توزيعه هذه الاستبانة أكثر من مرة تعطي نفس النتيجة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات الاستبيان وقابليته للدراسة والتحليل، وهذا يمكننا من اختبار الفرضيات بثقة تامة.

المطلب الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة

يتم من خلال هذا المطلب القيام بتحليل واقع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات عينة الدراسة، وهذا من خلال عرضنا للمتغيرات الوظيفية، وعرض إجابات آراء عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة، وتم القيام بتحليل هذه الإجابات باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي المناسبة.

أولاً: عرض وتحليل المتغيرات الوظيفية

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل المتغيرات الوظيفية لعينة الدراسة، وهذا من أجل التعرف على خصائص

عينة الدراسة وتحليلها (أنظر الملحق رقم 6).

1. الجنس: يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما يلي:

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	78	89,7
أنثى	9	10,3
المجموع	87	100,0

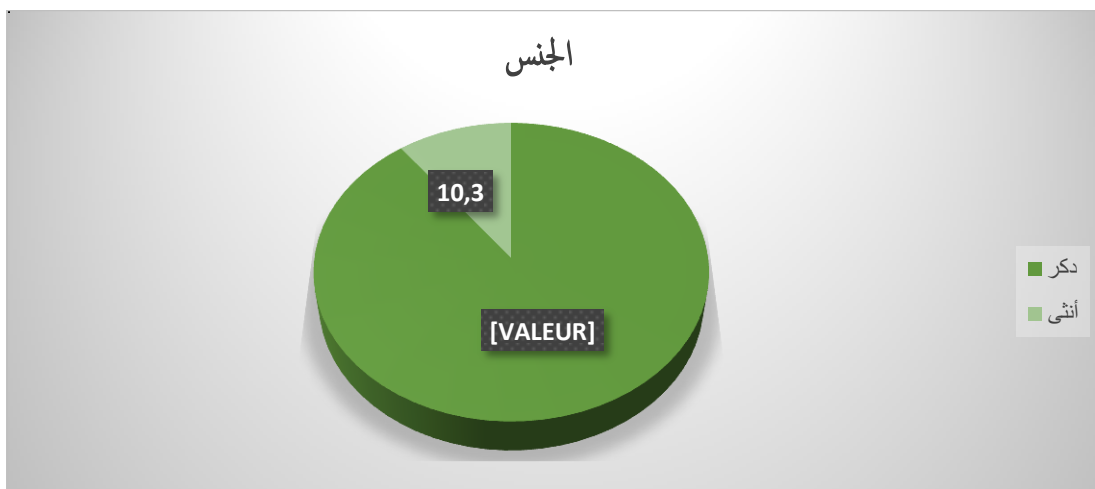
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS v24*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة من أفراد العينة تتمثل في الذكور حيث بلغ عددهم 78

أي ما يعادل نسبة 89,7%، مما يدل أنهم يميلون لهذه المهمة أكثر من الإناث التي بلغ عددهم 9، أي ما نسبته

10,3%. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج *Excel*.

2. العمر: يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر كما يلي:

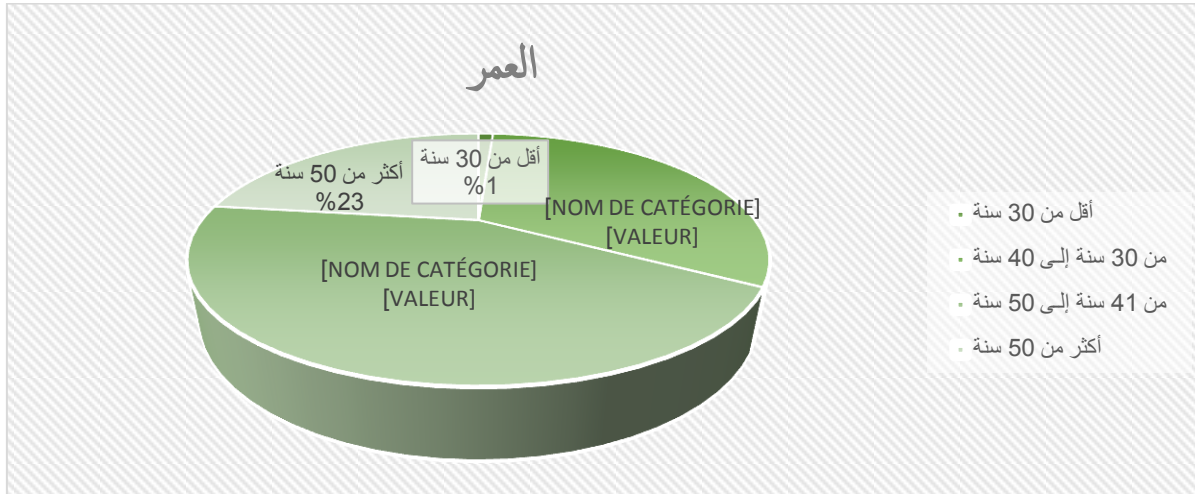
الجدول رقم (2-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	1	1,1
من 30 سنة إلى 40 سنة	28	32,2
من 41 سنة إلى 50 سنة	38	43,7
أكثر من 50 سنة	20	23,0
المجموع	87	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS v24*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أكبر فئة عمرية لعينة الدراسة هي التي تنتمي إلى المجال من [41 سنة إلى 50 سنة]، بتكرار مقداره 38 فرد ونسبة مئوية 43,7 %، تليها الفئة التي تنتمي إلى المجال من [30 سنة - 40 سنة] بتكرار مقداره 28 أفراد ونسبة مئوية 32,2 %، ثم الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بتكرار 20 فرد لكل فئة ونسبة مئوية 23 %، ثم الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بتكرار فرد لكل فئة بنسبة 1,1 %، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Excel.

3. الشهادة المهنية: يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المهنية كما يلي:

الجدول رقم (2-11): توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المهنية.

النسبة المئوية %	التكرار	الوظيفة
4,6	4	نائب المدير
9,2	8	عميد الكلية
17,2	15	نائب عميد الكلية
69,0	60	رئيس أو نائب قسم
100,0	87	المجموع

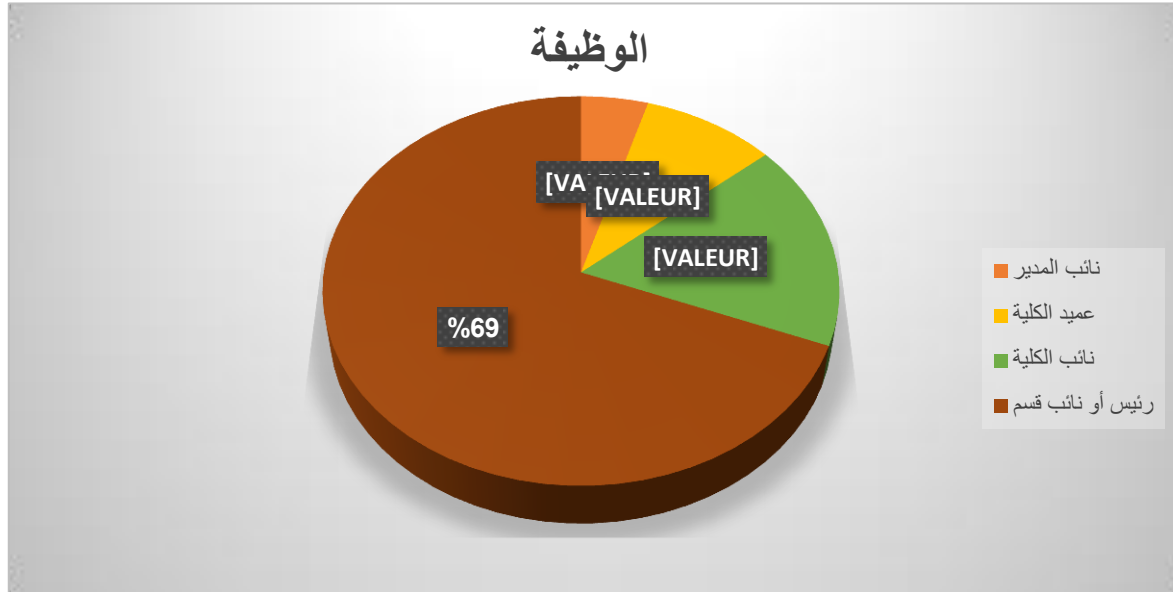
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS v24.

نلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة تمثل رئيس أو نائب قسم بتكرار 60 فرد ونسبة مئوية 69%، ثم

نجد نائب الكلية بتكرار 15 فرد بنسبة مئوية 17,2%، ثم فئة عميد الكلية بتكرار 08 أفراد بنسبة 9,2% وفي

الآخر نجد فئة نائب المدير بتكرار 04 أفراد أي ما يعادل نسبة 4,6%، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-10): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Excel.

4. الخبرة المهنية: يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية كما يلي:

الجدول رقم (2-12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات	26	29,9
من 10 إلى 15 سنة	50	57,5
أكثر من 15 سنة	11	12,6
المجموع	87	100,0

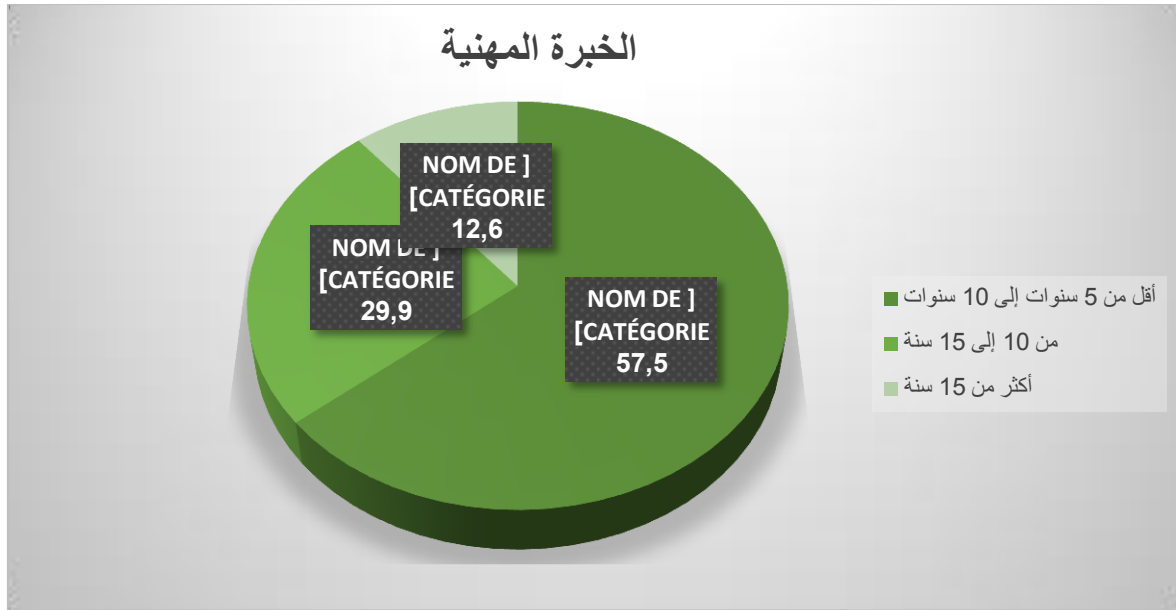
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS v24.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن فئة من 10 إلى 15 سنة من أفراد العينة لديهم خبرة بتكرار 50 أي

بنسبة 57,5 سنة، في حين جاء في المرتبة الثانية فئة الأقل من 5 سنوات خبرة بتكرار 26 فرد وبنسبة مئوية

29,9%، وآخر مرتبة كانت للفترة أكثر من 15 سنة بتكرار 11 فرد أي ما نسبته 612% من أفراد العينة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Excel.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه المتغير المستقل

من أجل القيام بتحليل البيانات تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، وقبل القيام بتحليل إجابات أفراد

عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة نقوم أولاً بتحديد طريقة توزيع البيانات إضافة لتحديد طريقة قياسها.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة اتجاه المتغير المستقل: (مبادئ الحوكمة المؤسسية)

تم اختيارنا لاختبار (كولمجراف - سمرنوف) بصفته الأكثر استعمالا لمعرفة البيانات هل تتبع توزيعا طبيعيا أم لا (أنظر الملحق رقم 8)، وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-13): اختبار التوزيع الطبيعي.

رقم المحور	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (sig)
الأول	0,083	0,200*
الثاني	0,103	0,085
جميع المحاور	0,047	0,200*

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS v24.

يختبر الجدول السابق الفرضيتين التاليتين:

H_0 : البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

H_1 : البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لمحاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وهذا

ما يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب اختبار كولمجراف سمرنوف، وهذا يمكننا من استخدام

الاختبارات المعلمية من أجل تحليل البيانات.

حيث تم استخدام سلم Likert الخماسي من أجل تحديد قياس البيانات، ويعتبر من المقاييس الترتيبية

لتحديد درجة الموافقة على أسئلة الإستبيان، ويتدرج وفق خمس درجات يختار المستجوب وفقها درجة واحدة

فقط.

فعند حساب متوسطات الدراسة تكون هذه المتوسطات أحيانا بفواصل، وعليه نقوم بحساب الوسط الحسابي الفرضي وفقا لمقياس **Likert** الخماسي، وذلك بحساب المدى أولا للأوزان بين الدرجات، من خلال حساب الفرق بين الحد الأعلى والأدنى للفئات كالتالي: $5-1=4$ ، ثم يتم حساب طول الفئة على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد الفئات = $5/4=0.8$ ، وعليه من أجل الحصول على المتوسط المرجح الفرضي، يتم إضافة طول الفئة بالتدرج لعدد أوزان الفئات.

وبناءً عليه يتم تحديد اتجاه الموافقة، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-14): توزيع مقياس **Likert** الخماسي.

درجة القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	[1.80-1]	[2.6-1.80]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]
اتجاه الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مقياس **Likert** الخماسي

وتم تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام اختبار **T** للعينة الواحدة الموضحة في الجدول الموالي، لمعرفة درجة المعرفة بدرجة الموافقة واتجاهها على هذه العبارات (انظر الملحق رقم 10):

الجدول رقم (2-15): عرض وتحليل إجابات أفراد العينة اتجاه المتغير المستقل.

المحور الأول: مبادئ الحوكمة المؤسسية.						
رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجة الموافقة	اتجاه الموافقة
1	تشجع الجامعة الموظفون على تقديم مقترحاتهم وآرائهم بحرية.	3,75	1,025	6,796	أُتفق	عالية
2	توفر الجامعة نظاما للإعلام بالقوانين والتشريعات.	3,89	0,920	8,969	أُتفق	عالية
3	تلتزم إدارة الجامعة بتقديم المعلومات في الوقت المناسب.	3,90	0,977	8,560	أُتفق	عالية

4	تنظم الجامعة الندوات وورش العمل المخصصة لتعزيز فهم الشفافية وأهميتها بين جميع أعضائها.	3,72	1,008	6,701	أُتفق	عالية
مبدأ الشفافية		3,8132	0,6917	10,965	أُتفق	عالية
1	ترتكز الجامعة على تطبيق العدالة التنظيمية داخل جهازها التنظيمي	3,54	0,925	5,447	أُتفق	عالية
2	تحرص الجامعة على وضع سياسات وإجراءات عادلة لضمان العدالة التنظيمية.	3,55	0,997	5,161	أُتفق	عالية
3	تعمل الجامعة على تعزيز ثقافة العدالة والمساواة من خلال توفير فرص متساوية للتطوير والترقية دون تمييز.	3,56	1,064	4,936	أُتفق	عالية
4	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منصف وموضوعي بالجامعة.	3,38	1,048	3,375	محايد	متوسطة
مبدأ العدالة التنظيمية		3,508	0,780	6,076	أُتفق	عالية
1	تُشجع الجامعة على مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار.	3,41	1,052	3,670	أُتفق	عالية
2	تتواجد في الجامعة القنوات مفتوحة للتواصل والتفاعل بين جميع أعضائها.	3,63	0,941	6,263	أُتفق	عالية
3	تُعقد الجامعة اجتماعات دورية وورش عمل للموظفين والإدارة لمناقشة القضايا واتخاذ القرارات.	3,67	0,984	6,317	أُتفق	عالية
4	تسعى الجامعة لتحسين أدائها بمشاركة جميع اطرافها.	3,72	0,858	7,868	أُتفق	عالية
5	تحفز الجامعة الموظفين لمشاركة الفعالة بتقديم مكافآت وتقديرات.	3,57	1,096	4,892	اتفق	عالية
مبدأ المشاركة الفعالة		3,602	0,647	8,678	اتفق	عالية
1	تعمل إدارة الجامعة على طلب توضيح من المسؤولين عن مشكلات ومخالفات إدارية.	3,89	0,970	8,514	أُتفق	عالية
2	توفر الجامعة نظاماً متكاملاً للمساءلة لكل هياكلها.	3,74	0,882	7,778	أُتفق	عالية
3	تقوم الجامعة بتحديد مسؤوليات واضحة	3,53	1,032	4,777	أُتفق	عالية

					جميع أعضائها.	
عالية	أُتفق	6,019	1,051	3,68	تُنفذ الجامعة آليات متعددة لمراقبة أداء موظفيها.	4
عالية	أُتفق	9,236	0,847	3,84	تعمل الجامعة على اتخاذ التدابير اللازمة للتحسين المستمر.	5
عالية	أُتفق	11,121	0,615	3,733	مبدأ مساءلة الموظفين	
عالية	اتفق	11,40	0,543	3,664	مبادئ الحوكمة المؤسسية	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS v24*.

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول (مبدأ الشفافية)، مقبولة حيث حصلت العبارات على قيمة متوسط حسابي ينتمي لمجال الإجابة الرابعة لسلم **Likert** الخماسي [4.2-3.40]، والتي توضح بأن الإجابات الأكثر تكرارا هي أوافق بدرجة عالية، مع تسجيل قيمة انحراف معياري مرتفعة والتي تدل على أن هناك تشتت مرتفع في إجابات العينة حول قيمتها المتوسطة، وبناءً عليه فإن أفراد

العينة محل الدراسة يوافقون بدرجة عالية على أن:

- تشجع الجامعة الموظفون على تقديم مقترحاتهم وآرائهم بحرية؛
- توفر الجامعة نظاما للإعلام بالقوانين والتشريعات؛
- تلتزم إدارة الجامعة بتقديم المعلومات في الوقت المناسب.
- تنظم الجامعة الندوات وورش العمل المخصصة لتعزيز فهم الشفافية وأهميتها بين جميع أعضائها.

أما بخصوص إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني (مبدأ العدالة التنظيمية)، كانت

كالتالي:

حصلت العبارات رقم 1، 2، 3، على درجة الموافقة العالية بمتوسط حسابي ينتمي لمجال الإجابة الرابعة [4.2-3.40]، وبانحراف معياري مرتفع، في حين حصلت العبارة رقم 4 على اتجاه الموافقة المتوسطة المحايدة،

بمتوسط حسابي ينتمي للمجال [2.6-3.40]، وكانت قيمة t المحسوبة للعبارة 4 أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1,987، وقيمتها الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05 أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على ما يلي:

- تركز الجامعة على تطبيق العدالة التنظيمية داخل جهازها التنظيمي؛
 - تحرص الجامعة على وضع سياسات وإجراءات عادلة لضمان العدالة التنظيمية؛
 - تعمل الجامعة على تعزيز ثقافة العدالة والمساواة من خلال توفير فرص متساوية للتطوير والترقية دون تمييز؛
 - يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منصف وموضوعي بالجامعة.
- أما إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث (مبدأ المشاركة الفعالة)، والبعد الرابع (مبدأ مساءلة الموظفين)، حصلت عبارات هذين البعدين على درجة الموافقة العالية بمتوسط حسابي ينتمي لمجال الإجابة الرابعة [3.40-4.2]، وبإنحراف معياري مرتفع مما يدل على تشتت مرتفع لآرائهم حول القيمة المتوسطة أي أن

- أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على ما يلي:
- تُشجع الجامعة على مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار؛
 - تتواجد في الجامعة القنوات مفتوحة للتواصل والتفاعل بين جميع أعضائها؛
 - تُعقد الجامعة اجتماعات دورية وورش عمل للموظفين والإدارة لمناقشة القضايا واتخاذ القرارات؛
 - تسعى الجامعة لتحسين أدائها بمشاركة جميع أطرافها؛
 - تحفز الجامعة الموظفين لمشاركة الفعالة بتقديم مكافآت وتقديرات؛
 - تعمل إدارة الجامعة على طلب توضيح من المسؤولين عن مشكلات ومخالفات إدارية؛
 - توفر الجامعة نظاماً متكاملاً للمساءلة لكل هياكلها؛

- تقوم الجامعة بتحديد مسؤوليات واضحة لجميع أعضائها؛

- تُنفذ الجامعة آليات متعددة لمراقبة أداء موظفيها؛

- تعمل الجامعة على اتخاذ التدابير اللازمة للتحسين المستمر.

وبناءً على ما سبق بلغت العبارة رقم 3 ضمن البعد الأول (تلتزم إدارة الجامعة بتقديم المعلومات في الوقت المناسب)، أعلى قيمة متوسط حسابي قدر 3,90، ويمكن تفسير هذا ان الجامعة كل المعلومات تنشرها في مواقعها الرسمي التابع للجامعة بشكل دوري وفي وقته المناسب لجميع الموظفين الذين لديهم بالصلة بتلك المعلومة. وعلى عكس ذلك حصلت العبارة رقم 4 ضمن البعد الثاني، على أدنى قيمة بمتوسط حسابي قدره ب 3,38، (يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منصف وموضوعي بالجامعة)، ويفسر هذا ممكن فيه تظليل على الموظفين.

ونتيجة لما سبق يتضح بأن إجابات افراد العينة حول أبعاد المحور الأول يوافقون على أبعاد هذا المحور بدرجة عالية، والجدول الموالي يوضح ذلك (أنظر الملحق رقم 9):

الجدول رقم (2-16): عرض إجابات افراد العينة اتجاه أبعاد المتغير المستقل.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه الموافقة
1	مبدأ الشفافية	3,8132	0,69175	عالية	أتفق
2	مبدأ العدالة التنظيمية	3,5086	0,78081	عالية	أتفق
3	مبدأ المشاركة الفعالة	3,6023	0,64735	عالية	أتفق
4	مبدأ مساءلة الموظفين	3,7333	0,61506	عالية	أتفق
	مبادئ حوكمة المؤسسة	3,6648	0,54377	عالية	أتفق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS v24.

من خلال الجدول أعلاه اتضح أن أفراد العينة محل الدراسة يوافقون على أبعاد المحور الأول، ما يؤكد أنهم يحرصون على ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 3.66، وينتمي لمجال الموافقة العالية، وهذا ما تسعى المؤسسات التعليمية العالي إليه هو وجود تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية بمبادئها لتحقيق مصلحة أطرافها.

ثالثاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه المتغير التابع

تم تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (أنظر الملحق رقم 9)، لمعرفة درجة الموافقة واتجاهها على هذه العبارات.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة اتجاه المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

تم تحديد المتوسط الحسابي للعبارة، ثم قيمة t المحسوبة ومقارنتها مع قيمة t الجدولية، ويوضح الجدول الموالي تحليل عبارات المحور الثاني:

الجدول رقم (2-17): عرض وتحليل إجابات أفراد العينة اتجاه المتغير التابع.

المحور الأول: الأداء الوظيفي.						
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجة الموافقة	اتجاه الموافقة
1	أنجز المهام الوظيفية بالوقت المحدد.	3,91	0,910	9,304	أتفق	عالية
2	أتعاون مع الموظفين لإنجاز مهامهم الوظيفية.	4,09	0,884	11,517	أتفق	عالية
3	أمتلك القدرة على العمل والتكيف مع مختلف الظروف الطارئة في العمل.	3,83	0,905	8,531	أتفق	عالية
4	ألتزم بالتعليمات المحددة لإنجاز المعاملات الموكلة لي.	4,10	0,787	12,942	أتفق	عالية
	إنجاز المهام	3,8132	3,9799	16,614	أتفق	عالية
1	أحرص على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي.	4,05	1,088	8,966	أتفق	عالية

2	أحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة بكفاءة وفعالية.	4,06	0,907	10,877	أتفق	عالية
3	الترم بوظيفتي في أي بيئة اعمل فيها.	4,02	0,902	10,580	أتفق	عالية
4	ألتزم بتقديم تقارير واضحة دقيقة حول نشاط عملي.	4,01	0,921	10,241	أتفق	عالية
الالتزام الوظيفي						
1	أحرص على التعامل بلباقة دون تحيز مع متلقي الخدمة والزملاء.	3,98	0,835	10,914	أتفق	عالية
2	أشارك في التدريب والتوجيه لتعزيز السلوكيات المنظمة.	3,91	0,936	9,054	اتفق	عالية
3	أخضع لكل الإجراءات المتعلقة بالانضباط.	4,03	0,828	11,660	اتفق	عالية
4	أمتلك القدرة على اتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل في بيئة العمل.	3,90	0,928	9,011	اتفق	عالية
الانضباط الوظيفي						
الأداء الوظيفي						
		3,98	0,488	18,904	اتفق	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS v24*.

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد المحور الثاني (الأداء

الوظيفي)، مقبولة حيث حصلت كل العبارات على قيمة متوسط حسابي ينتمي لمجال الإجابة الرابعة لسلم

Likert الخماسي [4.2-3.40]، والتي توضح بأن الإجابات الأكثر تكرارا هي اوفق بدرجة عالية، مع

تسجيل قيمة انحراف معياري مرتفعة والتي تدل على أن هناك تشتت مرتفع في إجابات العينة حول قيمتها

المتوسطة، وبناءً عليه فإن أفراد العينة محل الدراسة يوافقون بدرجة عالية على أن:

- أنجز المهام الوظيفية بالوقت المحدد؛
- أتعاون مع الموظفين لإنجاز مهامهم الوظيفية؛
- أمتلك القدرة على العمل والتكيف مع مختلف الظروف الطارئة في العمل؛

- اتقييد بالتعليمات المحددة لإنجاز المعاملات الموكلة لي؛
 - احرص على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي؛
 - أحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة بكفاءة وفعالية؛
 - التزم بوظيفتي في أي بيئة اعمل فيها؛
 - ألتزم بتقديم تقارير واضحة دقيقة حول نشاط عملي؛
 - احرص على التعامل بلباقة دون تحيز مع متلقي الخدمة والزملاء؛
 - أشارك في التدريب والتوجيه لتعزيز السلوكيات المنظمة؛
 - اخضع لكل الإجراءات المتعلقة بالانضباط؛
 - أمتلك القدرة على اتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل في بيئة العمل.
- وبناءً على ما سبق بلغت العبارة رقم 4 ضمن البعد الأول (اتقييد بالتعليمات المحددة لإنجاز المعاملات الموكلة لي)، أعلى قيمة متوسط حسابي قدر 4,10، ويمكن تفسير هذا ان الموظفين يقوم بمهامه وفق المعايير المحدد من طرف المؤسسة ولوجود رقابة داخلية وسعي للحصول على الترقيات الامتيازات الأخرى.
- وعلى عكس ذلك حصلت العبارة رقم 4 ضمن البعد الثالث، على أدنى قيمة بمتوسط حسابي قدره ب 3,90، (أمتلك القدرة على اتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل في بيئة العمل)، ويفسر هذا في بعض المشاكل يجب على الموظف استشارة على منصب منه في حل المشاكل.
- ونتيجة لما سبق يتضح بأن إجابات افراد العينة حول أبعاد المحور الأول يوافقون على أبعاد هذا المحور بدرجة عالية، والجدول الموالي يوضح ذلك (أنظر الملحق رقم 9).

الجدول رقم (2-18): عرض إجابات افراد العينة اتجاه أبعاد المتغير التابع.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه الموافقة
1	انجاز المهام	3,97	0,550	اتفق	عالية
2	الالتزام الوظيفي	4,03	0,677	اتفق	عالية
3	الانضباط الوظيفي	3,95	0,598	اتفق	عالية
	الأداء الوظيفي	3,98	0,488	اتفق	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS v24*.

من خلال الجدول أعلاه اتضح أن الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة محل الدراسة، تتجه نحو الموافقة العالية، على أبعاد المحور الثاني، ما يؤكد أنهم يحرصون على ضرورة تنفيذ الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 3,98، ينتمي لمجال الموافقة العالية، ويفسر ذلك أن هذه المؤسسة تعمل على مراقبتهم وتنفيذ الأداء الوظيفي من خلال الابعاد التالية: إنجاز المهام، الالتزام الوظيفي، الانضباط الوظيفي

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج

يتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بوصف متغيرات الدراسة (الحوكمة المؤسسية، الأداء الوظيفي)، والفرضيات الخاصة بالأثر، إضافة لاختبار فرضيات الفروق، وهذا من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة في تطبيق الإحصاء الاستدلالي.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات المرتبطة بوصف واقع متغيرات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات تشترط معظم الاختبارات معرفة توزيع البيانات، ويعتبر هذا الاختبار ضروري من أجل اختبار الفرضيات، ووفقا لما سبق استعرضنا اختبار (كولمجراف-سمرنوف)، (أنظر الملحق 10)، والذي يبين أن البيانات المستخدمة في هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، والتي تمكننا من استعمال الاختبارات المعلمية، والقيام باختبار فرضية الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

وعليه نقوم باختبار الفرضيات الخاصة بوصف متغيرات الدراسة باستعمال اختبار T للعينة الواحدة (أنظر

الملحق رقم 10) كما يلي:

H_0 : لا يتم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بجامعة الوادي حسب عينة محل الدراسة.

H₁ : يتم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بجامعة الوادي حسب عينة محل الدراسة.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار **T** للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتعلقة بالمحور

الأول من الاستبانة:

الجدول رقم (2-19): نتائج اختبار **T** لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الموافقة	القرار
H₁	3,664	0,543	11,403	1,987	0,000	عالية	قبول الفرضية
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج **SPSS v24**.

من خلال قيم الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول تنتمي إلى مجال الفئة الرابعة

لسلم **Likert** الخماسي، وهذا يعكس درجة الموافقة العالية على هذه الفرضية، كما بلغت قيمة t المحسوبة

11,403 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1,987، والقيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة

0,05، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة **H₁**، أي أنه "يتم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية

في الجامعة حسب العينة محل الدراسة". وهذا ما تسعى اليه مؤسسات التعليم العالي من خلال إعطاء توجهات

صارمة لتطبيق مبادئ الحوكمة وضبط تعاملاتها وجهازها التنظيمي. ويتفق هذا مع ما توصلت إليه أغلبية الدراسات السابقة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار **T** للعينة الواحدة، والمتعلقة بمتوسط المحور الثاني من الاستبانة وللإجابة على الفرضية (أنظر الملحق رقم 10)، كما يلي:

H₀ : لا يوجد تحسين في لأداء الوظيفي بجامعة حمه لخضر الوادي حسب العينة محل الدراسة.

H₁ : هناك تحسين في الأداء الوظيفي بجامعة حمه لخضر الوادي حسب العينة محل الدراسة.

وبوضح الجدول الموالي نتائج اختبار **T** للعينة الواحدة، لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمتعلقة بمتوسط المحور الثاني:

الجدول رقم (2-20): نتائج اختبار **T** لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الموافقة	القرار
H₁	3,989	0,488	18,904	1,987	0,000	عالية	قبول الفرضية
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج **SPSS v24**.

من خلال قيم الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول تنتمي إلى مجال الفئة الرابعة لسلم **Likert** الخماسي، وهذا يعكس درجة الموافقة العالية، كما بلغت قيمة t المحسوبة 18,904 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1,987، والقيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05، وعليه يتم قبول

الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه "هناك تحسين في الأداء الوظيفي بجامعة حمه لخضر الوادي حسب العينة محل الدراسة".

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الخاصة بدراسة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة

يتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بدراسة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، وهذا من خلال استخدام النموذج الإحصائي للانحدار الخطي البسيط والمتعدد، والذي يدرس مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها، كما يدرس الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، من خلال إيجاد معادلة خطية للمتغير التابع بدلالة هذه المتغيرات المستقلة.

أولاً: اختبار الملائمة وخطية العلاقة للفرضية الرئيسية الثالثة

تستلزم الطرق المعلمية تطبيق شروط قبل استخدام تحليل الانحدار، وذلك من أجل ضمان ملائمة هذه البيانات لاختبار تحليل الانحدار، ومعرفة خطية العلاقة بينها، لذلك تم استخدام أسلوب التباين **ANOVA** للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (أنظر الملحق رقم 11) كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-21): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية	R
الأداء الوظيفي	مبادئ الحوكمة	الانحدار SSR	1,137	1	1,137	4,994	0,028 ^b	0,236 ^a
		البواقي SSE	19,360	85	0,228			
		الكل SST	20,497	86	–			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS v24*.

يتضح من خلال قيم الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي **R** بين متغيري مبادئ الحوكمة المؤسسية وبين الأداء الوظيفي بلغ 23,6%، أي هناك ارتباط ضعيف بين المتغير المستقل والتابع، كما تبين أن مستوى المعنوية لاختبار فيشر **F** أقل من مستوى الدلالة 0,05 في العلاقة، وبالتالي فإنه يدل على أن نموذج الانحدار معنوي، أي توجد علاقة خطية دالة إحصائيا بين المتغير المستقل والمتغير التابع، من وجهة نظر آراء عينة الدراسة. كما بلغ معامل الارتباط الخطي 23,6% بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي هناك ارتباط ضعيف بينهما، وتبين أن مستوى معنوية اختبار **F** أقل من مستوى الدلالة 0,05 في العلاقات، وبالتالي فنموذج الانحدار معنوي، أي توجد علاقة خطية دالة إحصائيا بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالتالي يوجد تأثير ضعيف من المتغير المستقل على المتغير التابع، ويمكن التنبؤ بهذا الأخير من خلال المتغير المستقل، وعليه يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

يتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

H₀ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ لمبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي"، حسب أفراد العينة محل الدراسة.

H₁ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ لمبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي"، حسب أفراد العينة محل الدراسة.

ويوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل (مبادئ الحوكمة المؤسسية)، على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) (أنظر الملحق رقم 11):

الجدول رقم (2-22): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسة.

معامل الارتباط: $R = 0,236$					
معامل التحديد: $R^2 = 0,055$					
عند $\alpha = 0,05$			مستوى المعنوية 0,05		
معنوية t	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		المتغير التابع
		Beta	Seb	B	
0,000	9,169	-	0,351	3,214	<i>Constant</i> <i>Dépendante</i>
0,028	2,235	0,236	0,095	0,211	الأداء الوظيفي.
					مبادئ الحوكمة المؤسسية.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS v24*.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2)

الذي بلغت قيمته **0,055**، يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة المؤسسية) في تفسير المتغير التابع

(الأداء الوظيفي) بنسبة 5% وأن باقي النسبة المقدرة بـ 95% من التأثير في المتغير التابع ترجع لعوامل أخرى غير

مبادئ الحوكمة المؤسسية، وبلغت قيمة معلمة a الميل (معامل الانحدار) للمتغير المستقل 0,211، مما يشير أيضا

إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية لمعلمة الميل 0,000، وهي أقل من مستوى

الدلالة 0,05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت قيمته

3,214 بمستوى معنوية 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يشير إلى معنويتها إحصائيا.

وبذلك فإن ظهور معنوية معلمي الانحدار يشير إلى أهمية متغير الحوكمة المؤسسية في تفسير التباينات في

المتغير التابع، وبالتالي وجود أثر إيجابي ومعنوي دال إحصائيا لمبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الوظيفي.

ووفقا لما أظهرته نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ لمبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي"، حسب أفراد العينة محل الدراسة، ويتم صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$3,214 + (\text{مبادئ الحوكمة المؤسسية}) \times 0,211 = \text{الأداء الوظيفي}$$

بمعنى كلما تغيرت مبادئ الحوكمة المؤسسية بوحدة واحدة تؤدي إلى تغيير الأداء الوظيفي بمقدار 3,214، حسب آراء العينة محل الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية

تم استخدام أسلوب التباين **ANOVA** للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (أنظر الملحق رقم 12)، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-23): نتائج تحليل التباين **ANOVA** للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط
الأداء الوظيفي.	مبادئ الحوكمة المؤسسية.	الانحدار SSR	3,196	4	0,799	3,787	0,007 ^b	0,395 ^a
		البواقي SSE	17,301	82	0,211			
		الكل SST	20,497	86	–			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS v24*.

يتضح من معطيات الجدول أعلاه لتحليل التباين **ANOVA** أن معامل الارتباط الخطي R بلغت قيمته 39,5%، أي هناك ارتباط متوسط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي بين الأبعاد الأربعة لمحور مبادئ الحوكمة المؤسسية والأداء الوظيفي، كما تبين أن مستوى معنوية اختبار F أقل من مستوى الدلالة 0,05، وعليه فإن نموذج الانحدار معنوي، أي توجد علاقة خطية دالة إحصائيا من المتغيرات المستقلة باتجاه المتغير التابع، وهذا ما يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفرضيات الفرعية، من خلال استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد، كما وضعه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-24): نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية.

معامل الارتباط: $R = 0,395$					
معامل التحديد: $R^2 = 0,156$					
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة (t)
	B	Seb	Bêta	معنوية t	
Constante	3,339	0,348	—	0,000	9,606
مبدأ الشفافية	0,221	0,094	0,314	0,020	2,366
مبدأ العدالة التنظيمية	0,149	0,084	0,239	0,078	1,782
مبدأ المشاركة الفعالة	0,079	0,099	0,105	0,426	0,800
مبدأ مساءلة الموظفين	0,116	0,108	0,146	0,284	1,077

Variable dépendante : الأداء الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS v24*.

من خلال معطيات الجدول السابق بلغ معامل التحديد $R^2 = 0,156$ الذي يشير إلى مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع بنسبة 15,6%، وأن باقي النسبة من التأثير في المتغير التابع ترجع لعوامل أخرى غير المتغيرات المستقلة، ويتم توضيحها كما يلي:

- بالنسبة لبعد مبدأ الشفافية، نلاحظ أن معلمة الميل موجبة ومعنوية إحصائياً، لأن قيمة مستوى معنوية ستودنت أقل من مستوى الدلالة $sig > 0,05$ ، كما أن قيمة t المحسوبة 2,366 أكبر من قيمتها الجدولية 1,987، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي، أي أنه كلما تغير مبدأ الشفافية بوحدة واحدة تغير الأداء الوظيفي ب 0,314، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة الفرعية الأولى والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لمبدأ الشفافية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي"، وهذا حسب آراء العينة محل الدراسة.

- بالنسبة لبعد مبدأ العدالة التنظيمية نلاحظ أن معلمة الميل موجبة وغير معنوية إحصائياً، لأن قيمة مستوى معنوية ستودنت أكبر من مستوى الدلالة $sig > 0,05$ ، كما أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لمبدأ العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي".

- كما تبين أيضاً عدم وجود أثر لمبدأ المشاركة الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة حمه لخضر الوادي، وهذا ما بينته ظهور معلمة الميل موجبة وغير معنوية إحصائياً، أي أن قيمة مستوى معنوية ستودنت كانت أكبر من مستوى الدلالة $sig > 0,05$ ، كما أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية، مما يؤكد قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لمبدأ المشاركة الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي"، وهذا حسب آراء العينة محل الدراسة.

- بالنسبة لبعء لمبدأ مساءلة الموظفين في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي، ظهرت معلمة الميل موجبة وغير معنوية إحصائيا لأن قيمة مستوى معنوية ستيودنت أكبر من مستوى الدلالة $\text{sig} > 0,05$ ، أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الصفرية التي نصت على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لمبدأ مساءلة الموظفين في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي"، وهذا حسب آراء في العينة محل الدراسة.

ووفقا لنتائج الجدول والشكل أعلاه الخاصة الانحدار الخطي المتعدد تم صياغة معادلة نموذج الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$+3,339 \text{ (مبدأ الشفافية) } 0,221 = \text{الأداء الوظيفي}$$

بمعنى كلما تغير مبدأ الشفافية بوحدة واحدة، كلما أدى إلى تغيير الأداء الوظيفي بمقدار 1,900، وهذا حسب آراء العينة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فروق الفرضية الرئيسية الرابعة بين آراء أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمتغيرات الوظيفية

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي "One Way Analysis of ANOVA"

(أنظر الملحق رقم 13)، لاختبار فرضية الفروق بين آراء عينة الدراسة، حول أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية في

تحسين الأداء الوظيفي تعزى إلى للخصائص الوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

أولاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس: يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار

الفروق المتعلقة بمتغير الجنس:

الجدول رقم (2-25): تحليل التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير الجنس.

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء الوظيفي.	داخل المجموعات	0,022	1	0,022	0,123	0,727
	بين المجموعات	14,994	85	0,176		
	المجموع	15,015	86			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS v24.

يتبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة، حول أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0,05.

ثانياً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر: يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار التباين حول متغير العمر:

الجدول رقم (2-26): تحليل التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير العمر.

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين	داخل المجموعات	0,122	3	0,041	0,227	0,877
	بين المجموعات	14,893	83	0,179		

			86	15,015	المجموع	الأداء الوظيفي.
--	--	--	----	--------	---------	-----------------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS v24*.

يتبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة، حول أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي، تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0,05.

ثالثاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة: يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (2-27): تحليل التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء الوظيفي.	داخل المجموعات	0,058	2	0,029	0,164	0,849
	بين المجموعات	14,957	84	0,178		
	المجموع	15,015	86			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS v24*.

يتبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة، حول أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0,05.

رابعاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي: يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (2-28): تحليل التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي.

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء الوظيفي.	داخل المجموعات	1,061	3	0,354	2,104	0,106
	بين المجموعات	13,954	83	0,168		
	المجموع	15,015	86			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS v24.

يتبين من خلال الجدول، أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة، حول أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.

ونتيجة لما سبق تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي لكون القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وعليه يتم نفي الفرضية

الرئيسية الرابعة وقبول الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ في آراء عينة الدراسة في تحسين أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الوظيفي، تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الى دراسة حالة المتعلقة بموضوع الحوكمة المؤسسية والأداء الوظيفي على مستوى جامعة الوادي، حيث تم تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (جامعة الوادي)، وكذا التطرق الى الإطار المنهجي للدراسة من اختيار العين وصف خصائص مفردات العينة ومتغيرات الدراسة بالاعتماد على أساليب التحليل الاحصائي؛

بعد اختبار الفرضيات استنتجنا أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية الحوكمة المؤسسية المتمثلة بأبعادها (الشفافية، العدالة التنظيمية، المشاركة الفعالة، مساءلة الموظفين) عل الأداء الوظيفي المتمثل بأبعاده (إنجاز المهام، الالتزام الوظيفي، الانضباط الوظيفي).

كما خلص الى أنه كلما زاد إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية والاعتماد على تطبيقها بالجامعة الوادي والذي تحقق من خلاله رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسينه.



من خلال دراستنا المتمثلة في: دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الوادي، وبناء على ما سبق توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، إضافة لتقديم مجموعة من الاقتراحات، وآفاق للدراسة كما يلي:

نتائج الدراسة النظرية:

توصلت الدراسة النظرية الى جملة النتائج التالية:

1. تبين لنا من خلال استعراض مضمون الحوكمة المؤسسية باتفاق أغلب الباحثين على انها هي مجموعة من القوانين والإجراءات والمبادئ التي تحدد كيفية تنظيم وإدارة المؤسسة.
2. تعتبر الحوكمة المؤسسية عنصراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي ومواجهة التحديات الحالية في مؤسسات التعليم العالي.
3. تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية حتمي على مؤسسات التعليم العالي.
4. تظهر الحوكمة المؤسسية أهمية بالغة لدى المؤسسات العمومية، من خلال كشف الفساد الإداري والتخلص منه، لارتقاء أدائها.
5. تتضمن الحوكمة المؤسسية عناصر مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة مما يضمن إدارة فعالة ومستدامة للموارد الأكاديمية والإدارية.
6. الأداء الوظيفي هو عبارة عن سلوكيات إدارية للموظف في انجاز مهامه في الوقت المحدد.
7. للأداء الوظيفي في أهمية كونه وسيلة ارتقاء سمعة المؤسسات العمومية وتماشيها مع متغيرات بيئة العمل.

8. تتمثل أهم ابعاد الحوكمة المؤسسية المعتمدة في هذه الدراسة وهي (الشفافية، العدالة التنظيمية،

المشاركة الفعالة، المساءلة الموظفين)، وتم استبعاد باقي الأبعاد للضرورة البحثية.

9. من اجل تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي تم تركيز على: تحسين الموظف،

تحسين الوظيفة، تحسين الموقف.

10. تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي يتحدد من خلال تطبيق مبادئ

الحوكمة المؤسسية.

نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال دراسة المتغيرات المتعلقة بفروض الدراسة الميدانية يتبين لنا ما يلي:

1. تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى بوجود تطبيق لمبادئ الحوكمة المؤسسية بجامعة حمه لخضر الوادي

عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

2. تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية بوجود تحسين في الأداء الوظيفي بجامعة حمه لخضر الوادي عند

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

3. تم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة

المؤسسية (الشفافية، العدالة التنظيمية، المشاركة الفعالة، مساءلة الموظفين) في تحسين الأداء

الوظيفي بجامعة حمه لخضر الوادي حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

4. تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$ للمبدأ الشفافية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة حمه لخضر الوادي حسب آراء

أفراد عينة الدراسة.

5. تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على يوحد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$ للمبدأ العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة حمه لخضر الوادي

حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

6. تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: يوحد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$ للمبدأ المشاركة الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة حمه لخضر الوادي

حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

7. تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على يوحد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$ للمبدأ مساءلة الموظفين في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة حمه لخضر الوادي

حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء أفراد عينة الدراسة

حول أثر الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء الوظيفي بجامعة حمه لخضر الوادي تعزي

للمتغيرات الديموغرافية.

الاقترحات والتوصيات:

في ظل النتائج المتوصل إليها تقترح الطالبة مجموعة من التوصيات، لعلها تسهم في تطبيق الحوكمة

المؤسسية بمؤسسات التعليم العالي ودائها الوظيفي، إضافة لتقديم مقترحات للدراسة، كما يلي:

1. إرساء وترسيخ مبادئ الحوكمة المؤسسية الشفافية والمشاركة الفعالة لدى الموظفين بالجهاز

الإداري بالمؤسسات التعليم العالي

2. تحديث القوانين والتشريعات الداعمة لتحقيق مبدأ العدالة في مؤسسات لتعليم العالي

3. ضرورة تبني المؤسسات العمومية وخاصة المؤسسات التعليم العالي لمبادئ وآليات الحوكمة

المؤسسية

4. الاهتمام بمعايير الحوكمة المؤسسية في المؤسسات لما لها من تأثير على تحقيق استراتيجيات

المؤسسة

5. ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة في بيئة العمل داخل المؤسسات التعليم العالي

6. ابرام دورات تدريبية للموظفين لرفع كفاءتهم في أداء مهامهم

7. الحرس على تعزيز تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية في المؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات

8. ضرورة الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات، وتحسين مستوى الخدمات والقيام بمهامهم

9. توصي الدراسة الجامعات بضرورة قيام الموظفين بأداء مهامهم على أساس الشفافية والالتزام

بمتطلبات المطلوبة منهم

آفاق الدراسة:

1. اجراء دراسة حول دور الحوكمة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات التعليم العالي.

2. اجراء دراسة حول الحوكمة المؤسسية وتأثيرها في أداء المؤسسات العمومية.

3. اجراء دراسة حول دور القيادات الإدارية الأكاديمية في تطبيق الحوكمة المؤسسية بمؤسسات التعليم العالي.

4. اجراء دراسة حول واقع تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية بمؤسسات التعليم العالي.

5. اجراء دراسة حول دور مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الاداري بالمؤسسات العمومية في ظل الرقمنة.

6. اجراء دراسة حول الذكاء الاصطناعي وتأثيره في تحقيق وتطوير جودة أداء المؤسسات التعليم العالي في

ظل إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية.



المصادر والمراجع:

- المراجع باللغة العربية:

1. أحمد بدوي. (1984). معجم مصطلحات العلوم الادارية (الإصدار 01). بيروت، لبنان: دار الكتاب اللبناني.
2. أحمد عزاب الشيخ، و فرحات غول. (2022). واقع تطبيق نموذج الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة وصفية تحليلية-. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 05 (01)، الصفحات 1294-1326.
3. أرفيس، مريم. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية-. مجلة التغير الاجتماعي، 03 (02)، الصفحات 477-498.
4. أسية براهيم، جميلة قادري ، و عادل بن حبارة. (2022). دور مؤسسات التعليم العالي في تشجيع التفكير الإبداعي للطلبة: دراسة حالة المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان. مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، 26، الصفحات 149-166.
5. التونسي عيسوي، و فضيل رتيمي. (2021). واقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية زمعوقات تطبيقها. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، 12 (01)، الصفحات 235-253.
6. الحاج عرابة، و ليلي بن عيسى. (2017). حوكمة الجامعات المتطلبات والمعوقات. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 08 (03)، الصفحات 45-54.
7. الزين الخليفة الخليفة. (2022). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية بالجامعات السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية، 36 (142)، الصفحات 279-309.

8. العربي عطية. (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية-دراسة ميدانية في جامعة ورقلة(الجزائر)-. *مجلة الباحث* (10)، الصفحات 321-332.
9. أمال صديق عفيفي، و حنان البدري كمال. (2022). مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في المنشآت التعليمية بالقطاع الخاص والحكومي وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 45 (2)، الصفحات 358-405.
10. أماني ناصر علي عواجي. (2022). حوكمة الجامعات بين الحداثة والتأصيل الإسلامي دراسة تحليلية. *مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاحتماعية*، 41 (194)، الصفحات 615-634.
11. امل صديق عفيفي، و حنان البدري كمال. (2022). مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في المنشآت التعليمية بالقطاع الخاص والحكومي وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. *المجلة العلمية للبحوث التجارية* (02)، الصفحات 358-405.
12. آمنة الحبول، و مليكة فريمش. (2021). الحوكمة الجامعية من أجل الجودة (الجامعة الجزائرية أنموذجا). *مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية -قسنطينة الجزائر-*، 34 (03)، الصفحات 1385-1412.
13. امير عباس جبار، و صالح مهدي الحسناوي. (2022). تأثير القيادة الخادمة في تحسين الاداء الوظيفي-بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء التدريس في بعض المدارس الأهلية في محافظة بابل. *مجلة الادارة والاقتصاد*، 11 (42)، الصفحات 1-30.
14. أميمة حلمي مصطفى، و فاطمة اللمعي. (2022). استراتيجية مقترحة لتنفيذ معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية- جامعة طنطا أنموذجا-. *المجلة التربوية* (95)، الصفحات 14-198.

15. أمين محمد حسن. (2022). الأداء الوظيفي والعوامل المثرة فيه. *مجلة الدراسات المستدامة*، 04 (01)، الصفحات 140-155.
16. بان صابر قدوري الدوري. (2021). الارتياح النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مدرسي المرحلة الثانوية. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 18 (79)، الصفحات 505-535.
17. بختة حداد. (2018). أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي-دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
18. بركة مشنان. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة-(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
19. تادية الاعجم. (2023). المرونة النفسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين. *مجلة كلية التربية الأساسية*، 29 (122)، الصفحات 414-428.
20. دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات. (2017). س. حاج عيسى & ث. ثابت. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات المالية* دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية. *الاقتصادية*، 03(01)، pp. 53-73.
21. جميلة بغزو. (2023). تأثي استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية - جامعة خنشلة. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، 07 (01)، الصفحات 711-732.
22. جميلة بن طيبة، و خيرة تحانوت. (2020). تجارب جامعات عالمية في مجال تطبيق الحوكمة. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 09 (01)، الصفحات 243-261.
23. جهاد نعيقات. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات* (46)، الصفحات 1-27.

24. حدة متلف. (2022). بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء العاملين-دراسة ميدانية-.
مجلة البحوث والدراسات العلمية، 16(01)، الصفحات 438-456.
25. -نشر -الدار الجامعية طبع، الآسكندرية. إدارة الموارد البشرية. (2000). ر. حسن.
مصر، توزيع.
26. حسين سالم السرحان، و محمد سلمان الخزاعله. (2020). مستوى ممارسة الحوكمة
المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة
جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، 17(2)، الصفحات 169-194.
27. جهان علاوي، و رؤى عبد السادة. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على
الأداء الوظيفي- دراسة استطلاعية. مجلة كلية التراث الجامعة(34)، الصفحات 84-97.
28. خالد ابراهيم، باسم عبد نايف، و مصطفى صالح. (2021). دور الحاكيمة المؤسسية
في القضاء على الفساد الإداري:دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الجهاز المركزي
للتقييس والسيطرة النوعية. مجلة اقتصاديات الأعمال(02)، الصفحات 29-45.
29. خالدة شتراوي. (2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية الاداء الوظيفي لدى عمال
المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال المسيلة - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
30. خضير عباس، و فؤاد عبد الرحمان. (2022). تأثير الرقمنة المتحددة في تعزيز الاداء
الوظيفي - دراسة استطلاعية في كلية الادارة والاقتصاد. مجلة الجامعة العراقية، 55(1)،
الصفحات 588-614.
31. خلوف، زهرة. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
مجلة الاقتصاد الجديد(09)، صفحة 276257.

32. خميس أبو صعلوك. (2023). الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة التقب وعلاقتها بالاداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. *المجلة العلمية لكلية التربية-جامعة اسيوط*, 39(03)، الصفحات 28-48.
33. خيرية محمد بن عصمان. (2019). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. *مجلة كلية التربية ببنها* (130)، الصفحات 643-653.
34. داحن اليامي، و طلق السواط. (2022). أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*, 06(17)، الصفحات 41-68.
35. داليا غنيم. (2023). الحوكمة المؤسسية وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية* (63).
36. دعاء بدر، و منيرة حميد. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة. *مجلة الاداب للدراسات النفسية والتربوية*, 06(03)، الصفحات 75-105.
37. دنيا النشيلي. (2022). القوة التنظيمية وأثرها على الاداء الوظيفي " بالتطبيق على العاملين الاداريين في مستشفيات جامعة القاهرة". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، الصفحات 299-332.
38. دنيا حلمي عباس. (2022). القوة التنظيمية وأثرها على الاداء الوظيفي " بالتطبيق على العاملين الإداريين في مستشفيات جامعة القاهرة". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، الصفحات 299-333.
39. رأفت محمد سعيد العوضي. (2019). تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية. *مجلة جامعة الاستقلال للابحاث*, 5(2)، الصفحات 30-69.

40. رحمة الاغبري. (2024). أثر الاداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية على العلاقة بين المسار الوظيفي والابداع الإداري في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز. مجلة بحوث جامعة تعز (39)، الصفحات 346-393.
41. رشا سعد شرف. (2020). بناء منظور استراتيجي لحكومة مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي على ضوء الاستقلالية الجامعية والمحاسبة. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 26(1)، الصفحات 277-350.
42. رهام نصير، و أحمد نصير. (2022). الحاكمية المؤسسية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الحكومية الأردنية. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 01(01)، الصفحات 1-10.
43. ريم بن حامد، و نرفانا البلوي. (2022). أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام - دلالة ميدانية على الموظفين الإداريين في أمانة محافظة جدة-. مجلة القراءة والمعرفة، 22(250)، الصفحات 165-200.
44. زبيدة مشري، و شهرزاد بولحية. (2019). التعليم العالي في الجزائر وسياسات التشغيل. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، 2(1)، الصفحات 252-265.
45. زهرة خلوف . (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد (09)، الصفحات 257-276.
46. زهرة خلوف. (بلا تاريخ). الثقافة.
47. سلمى العرق. (2018). دور إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة من وجهة نظرهن. المجلة العلمية لكية التربية- جامعة اسبوط، 34(06)، الصفحات 171-222.

48. سلوى عبد العزيز. (2020). تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 18(18)، الصفحات 335-384.
49. سليمان الوشاح ، ليث القضاة، و أحمد بواعنه. (2017). أثر مبادئ الحاكمية المؤسسية على استقلالية مدققي الحسابات الداخليين في البنوك التجارية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 37(04)، الصفحات 25-49.
50. سمية الزاحي. (2015). مكانة المكتبة الجامعية في سياسات تطوير التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعات عنابة، قسنطينة وسكيكدة. 6(16)، الصفحات 365-376.
51. سمية كروان. (2016). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية. مجلة بحوث (10)، الصفحات 183-204.
52. سمير عماري. (2018). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية- (أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مسيلة: جامعة محمد بوضياف.
53. سوسن جواد الحسيني. (2017). دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (50)، الصفحات 277-306.
54. سوسن جواد الحسيني. (2017). دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (50).
55. شروق جبار. (2018). الاداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الاداري لمدراءهم. مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية (38)، الصفحات 1412-1430.
56. شعبان الغراوي، و على الحلفي. (2020). الاداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية. مجلة مركز البحوث النفسية، 31(03)، الصفحات 305-346.

57. شهد سعدون، و سلمى رحيمة. (2023). تأثير عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة في الأداء الوظيفي - بحث تحليلي-. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 15 (04)، الصفحات 68-79.
58. صالح بن نوار. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. قسنطينة، الجزائر: مخبر علم الاجتماع للاتصال بالبحث والترجمة.
59. صباح غربي. (2014). دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي -دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
60. عادل محمد الشرجي. (2024). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب، الاسمرية، مصراتة، سرت. المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي(9)، الصفحات 1-30.
61. عاشور صقر. (2005). السلوك الانساني في المنظمات. الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
62. عامر علي حسين الطوي، و سعد علي حمود العنزي. (2012). فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل. المجلة العراقية للعلوم الادارية، 8 (31)، الصفحات 23-46.
63. عائشة بوعلالة. (2023). دور الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر-دراسة حالة جامعة أدرار- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ادرار: جامعة أحمد درايعة.
64. عبد الحق سيد عبد الباسط، محمد عبد المحسن أحمد، و عبد الله حسين رضا. (2022). واقع الاداء الوظيفي للعاملين بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية. مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية، 23، صفحة 203. 221.

65. دور الرقابة الادارية في كفاءة الاداء الوظيفي .(2021). ع ,عبد الطيف علي محمد
مجلة كلية . (بولاية الخرطوم-دراسة حالة شركة النيل للبوهيات)بالقطاع الصناعي السوداني
pp. 1049-1077, (06)لدراسات الاسلامية والعربية.
66. عبد الهادي الهمداني. (2022). أثر أنماط اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بجامعة
صنعاء على الأداء الوظيفي للمرؤوسين. مجلة جامعة عمران، 2، الصفحات 157-178.
67. عثمان المعاينة. (2021). أثر الشفافية الادارية على القطاعات الحكومية. مجلة كلية
الشريعة والقانون بطنطا (36)، الصفحات 1046-1083.
68. عرفات ناصر جاسم. (2021، 301 --273). تقنية المعلومات ودورها في تحسين
الاداء الوظيفي من خلال تبسيط اجراءات العمل اليومي بحث ميدانية لأقسام رئاسة جامعة
البصرة. مجلة دورية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد - جامعة البصرة، 14 (28).
69. عفاف الساعاتي، و ياسر الخفاجي. (2014). الثقافة التنظيمية واثرها في تعزيز الاداء
الوظيفي - بحث في شركة صناعات الاصبغ الحديثة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية،
20 (76)، الصفحات 231-259.
70. علي الضالعين. (2018). العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى الالتزام الوظيفي لدى
موظفي مؤسسة التدريب المهني: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية، 40 (02)، الصفحات
119-143.
71. علي بن موسى فقيهي. (2023). الانضباط الوظيفي وأثره على الوظيفة العامة في النظام
السعودي. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية (30)، الصفحات 112-142.
72. علي حسون فندي الطائي، و عماد علي رؤوف. (2019). الحوكمة وتأثيرها في جودة
التعليم العالي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (59)، الصفحات 63-83.

73. عوض الكسر شريفه. (2018). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الادارية في الجامعات (دراسة تطبيقية على جامعات الخاصة بالرياض). مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية (39)، الصفحات 430-417.
74. فاروق مرزوق. (2017). حوكمة التعليم العالي ... المفهوم والمتطلبات. مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر (172)، الصفحات 436-423.
75. فاطمة العربي. (2021). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالادارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. مجلة كلية التربية-جامعة المنصورة (116)، الصفحات 747-697.
76. كرار عبد الزهرة الكعبي. (2022). الخبرات التدريسية لدى مدرسي التاريخ وعلاقتها بأدائهم الوظيفي. مجلة حمورابي للدراسات (43)، الصفحات 678-227.
77. لقمان الدباغ، و زهراء الطائي. (2019). دور الحوكمة الجامعية في تعزيز العملية الرقابية على الموازنة في الجامعات. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (35).
78. ليندة بلحسن. (2020). دور أدوات إدارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة مجموعة من الجامعة الجزائرية- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة: جامعة محمد بوضياف .
79. مشى اسماعيل تركي، و سراب فاضل مخير. (2022). متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات العرقية جامعة بغداد -جامعة الانبار انموذجا. مركز البحوث النفسية، 33 (4)، الصفحات 826-795.
80. محمد أبو العز، حشمت بن فراج، و محمد عبد الرحيم. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل للحوكمة. مجلة التربية جامعة الأزهر (189)، الصفحات 607-578.
81. محمد أحمد الروسان، علاء أحمد حراشة، و حسن محمود الشطناوي. (2023). أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الاداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة

الاداريين في محافظة إربد. مجلة مؤتة للدراسات الانسانية والاجتماعية (1)، الصفحات 633-687.

82. محمد بن العائب. (2020). تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالادريسية - . مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 06 (01)، الصفحات 329-346.

83. محمد سعيد زهدي ثريا، محمد عماد بركات، و أحمد هاني اليازجي. (2021). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية "دراسة استطلاعية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - غزة". مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الانسانية، 29 (3)، الصفحات 195-222.

84. محمد طلايع. (2022). الحوكمة المؤسسية في التعليم قبل الجامعي (خبرات دولية: دروس مستفادة). المجلة العربية للإدارة، 45 (1)، الصفحات 35-56.

85. محمد عبد الغني هلال. (1999). مهارة ادارة الأداء (الإصدار 2). القاهرة، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.

86. محمد عزوز. (2020). أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية -دراسة ميدانية للموظفين بالمركب الرياضي " 1 نوفمبر 54" -ولاية الجلفة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10 (05)، الصفحات 52-70.

87. محمود عبد المجيد عساف. (2018). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، 11 (37)، الصفحات 3-30.

88. مريم أرفيس. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية- . مجلة التغيير الاجتماعي، 3 (2).

89. مسعود حساني. (2020). علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة-دراسة ميدانية على مستو قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة- (أطروحة دكتوراه). معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
90. مصطفى شاويش. (2005). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 3). عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
91. مصطفى محمد يسن، هناءة أحمد، و عبد الله عبد التواب. (2023). دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37(04)، الصفحات 1239-1321.
92. منال العربي. (2014). واقع تطبيق الحوكمة كم وجهة نظر أعضاء الهيئتين الادارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 03(12)، الصفحات 114-148.
93. ميمون كافي. (2022). نمذجة العلاقة بين الرضا الوظيفي والابداع والأداء باستخدام المعادلات البنوية - دراسة حالي اعضاء هيئة التدريس بجامعة سعيدة(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
94. نبيل محمد الجعيد، و مختار محمد اسيمو. (2015). نحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة وصفية تحليلية لنموذج الحوكمة في نظام التعليم العالي في ليبيا). مجلة دراسات الاقتصاد والاعمال، 3(2)، الصفحات 1-24.
95. ندى الشدي. (2021). درجة ممارسة الشفافية الادارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة التربية، 40(189)، الصفحات 588-618.

96. نضال القاسم، و جمال ابو بشارة. (2019). مدى تطبيق مبتدئ الحوكمة في كليات وأسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم الفلسطينية. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 46 (01)، الصفحات 693-711.
97. نهال رفعت ابراهيم محمد . (2020). تطوير ادارة الجامعات المصرية على ضوء نظام الحوكمة المؤسسية في جامعة ملبورن باستراليا. *مجلة كلية التربية بالاسماعيلية* (46)، الصفحات 242-262.
98. نور الدين صراب. (2020). أخلاقيات العمل وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الادارية - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة إبراهيم سلطان شبوط.
99. نور الدين عسلي. (2017). الاتجاهات في التنظيم وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الصحية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية ولاية المسيلة- (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة الجزائر -3.
100. نور الهدى براهيم. (2023). إشكالية التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت - ولاية تبسة-. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، 16 (1)، الصفحات 125-146.
101. نور علي، سامر قاسم، و نضال عيسى. (2023، 41-76). تأثير العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية على العاملين في مركز محافظة اللاذقية). *مجلة جامعة البعث*، 45 (02).
102. هبة الله أنور على لبن. (2019). الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية. *مجلة الاقتصاد الزراعي والتنمية الريفية*، 5 (1)، الصفحات 123-139.

103. ياسر خضير عباس، و فؤاد يوسف عبد الرحمان. (2022). تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الاداء الوظيفي -دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة جامعة العراقية*، 55(1)، الصفحات 579-614.

104. ياسر عبد الرحمان. (2018). الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بيت النظرية والتطبيق. *مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات*، 08(02)، الصفحات 184-202.

105. يعقوب عادل ناصر الدين. (2012). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 01(02)، الصفحات 85-103.

- المراجع باللغة الأجنبية:

106. Christine, H. (2005). Predicting Workplace Deviance From the Interaction Between Organizational Justice and Personality. *Journal of Managerial Issues*, 17(02), pp. 247-260.

107. Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management* (87), pp. 102-462.

108. Ivaancevich, J., Konopaske, R., & Metteson, M. (2005). *Organizational Behavior and Management*.

109. Kanhya, E. (2007). The Effects of Job Characteristics And Working Conditions On Job Performance. (x. x, Éd.)

- International Journal Of Industrial Ergonomics*, 37(03), pp. 515–523.
110. Khleel, I., & Sally , A. (2019). The impact of Governance in Achieving Excellence Performance – Applied study in a Sample of the Iraqi Private Universities. *International Journal for Quality Assurance*, 02(02), pp. 128–132.
111. Krishnan, H. (2020). The Relationship Between Organizational Justice Perception & Job Satisfaction In Small & Medium Enterprises. *Journal Of Arts & Social Sciences*, 04(01), pp. 31–44.
112. Tashliyev, A., & Tirtoprojo, S. (2023). Examining The Factors Affecting Employee Performance of Higher Education Institution Employeein The New Normal Era. *International Journal of Economics and Business Issues*, 02, 02(01), pp. 47–65.
113. Williamson, Q. (1990). *The Mechanism Of Governance*. Oxford University Press.
114. Zafira , Y., Edi, S., Budi , S., & Suparno, S. (2023). Investigating employee performance in higher education: The role of satisfaction and commitment. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 12(04), pp. 1819–1828.



ملحق رقم (01): خطاب التحكيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاسم واللقب: الجامعة: الكلية:
الدرجة العلمية: القسم: الوظيفة الحالية:

الأستاذ(ة) الدكتور (ة)، تحية
طيبة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراستنا بعنوان " دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر _ دراسة حالة جامعة الوادي " ونرجو منكم التكرم للإجابة عن الأسئلة المتضمنة بكل موضوعية وذلك لاستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تسيير عمومي جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي - الجزائر.

وللحصول على جميع البيانات اللازمة والمتعلقة بموضوع البحث، أعدت الطالبة أداة من نوع استبانة تتضمن مجالين:

المجال الأول: الحوكمة المؤسسية، وتتكون من أربعة أبعاد هما: الشفافية، العدالة التنظيمية، المشاركة الفعالة، مساءلة الموظفين.

المجال الثاني: الأداء الوظيفي، ويتكون من ثلاثة أبعاد هما: الإنجاز المهام، الالتزام الوظيفي، الانضباط الوظيفي. ليكون المقياس المستخدم في هذه الاستبانة هو مقياس ليكرت الخماسي والموضح أدناه: (لا أتفق تماماً - لا أتفق - محايد - اتفق - اتفق تماماً).

نشكر لكم تعاونكم معنا.

تحت اشراف الأستاذ: غربي العيد

الطالبة: بايع راسو حنان

ملحق رقم (02): قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	مكان العمل / الجامعة
01	رضوان النوري	جامعة صفاقس - تونس
02	زياد محمد علي الصمادي	جامعة ال البيت - الأردن
03	حسن بوزناق	جامعة باتنة 1 لحاج لخضر - باتنة
04	سي محمد لخضر	جامعة باتنة 1 حاج لخضر - باتنة
05	عبد الغني تغلابت	جامعة باتنة 1 حاج لخضر - باتنة
06	آسية شنة	جامعة باتنة 1 حاج لخضر - باتنة
07	طارق ثابت	جامعة باتنة 1 حاج لخضر - باتنة

ملحق رقم (03): الاستبانة في شكلها النهائي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيد(ت)ي المحترم(ة)، تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الخاص بدراستنا بعنوان " دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر _ دراسة حالة جامعة الوادي " ونرجو منكم التكرم للإجابة عن الأسئلة المتضمنة بكل موضوعية وذلك لمساعدتنا في انجاز هذا البحث العلمي، ونحيطكم علما ان هذا الاستبيان يستخدم لغرض البحث العلمي.

نشكر لكم تعاونكم معنا.

تحت اشراف الأستاذ: غربي العيد

الطالبة: بايع راسو حنان

يرجى وضع علامة () في الخانة المناسبة التي تعتقد أنها أكثر ملاءمة من وجهة نظرك

أولا _ البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس:

- ذكر ☐ - أنثى ☐

2. العمر:

- أقل من 30 سنة ☐ - من 30 سنة إلى 40 سنة ☐
- من 41 سنة إلى 50 سنة ☐ - أكثر من 50 سنة ☐

3. الخبرة المهنية:

- أقل من 10 سنوات ☐ - من 10 سنوات إلى 20 سنوات ☐
- أكثر من 20 سنة ☐

4. المسمى الوظيفي:

- نائب المدير ☐ - عميد الكلية ☐
- نائب الكلية ☐ - رئيس أو نائب قسم ☐

ثانياً_ الحوكمة المؤسسية: (عبارة عن مجموعة القوانين، وإجراءات لممارسة عمليات صنع القرار، وتنفيذه داخل المؤسسات لتحسين أداء الموظفين، كما يعتبر نظام يدعم الشفافية والعدالة التنظيمية، ويعزز المشاركة ومساءلة الموظفين في بيئة العمل والتحسين في الأداء الوظيفي بالجامعة).

الرقم	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
	أولاً_ مبدأ الشفافية:					
01	تشجع الجامعة الموظفون على تقديم مقترحاتهم وآرائهم بحرية.					
02	توفر الجامعة نظاماً للإعلام بالقوانين والتشريعات.					
03	تلتزم إدارة الجامعة بتقديم المعلومات في الوقت المناسب.					
04	تنظم الجامعة الندوات وورش العمل المخصصة لتعزيز فهم الشفافية وأهميتها بين جميع أعضائها.					
	ثانياً _ مبدأ العدالة التنظيمية					
05	ترتكز الجامعة على تطبيق العدالة التنظيمية داخل جهازها التنظيمي					
06	تحرص الجامعة على وضع سياسات وإجراءات عادلة لضمان العدالة التنظيمية.					
07	تعمل الجامعة على تعزيز ثقافة العدالة والمساواة من خلال توفير فرص متساوية للتطوير والترقية دون تمييز.					
08	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منصف وموضوعي بالجامعة.					
	ثالثاً_ مبدأ المشاركة الفعالة:					
09	تشجع الجامعة على مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار.					
10	تتواجد في الجامعة القنوات مفتوحة للتواصل والتفاعل بين جميع أعضائها.					
11	تعقد الجامعة اجتماعات دورية وورش عمل للموظفين والإدارة لمناقشة القضايا واتخاذ القرارات.					
12	تسعى الجامعة لتحسين أدائها بمشاركة جميع أطرافها.					
13	تحفز الجامعة الموظفين لمشاركة الفعالة بتقديم مكافآت وتقديرات.					

رقم	مبدأ مساءلة الموظفين				
14	تعمل إدارة الجامعة على طلب توضيح من المسؤولين عن مشكلات ومخالفات إدارية.				
15	توفر الجامعة نظاماً متكاملًا للمساءلة لكل هيكلها.				
16	تقوم الجامعة بتحديد مسؤوليات واضحة لجميع أعضائها.				
17	تُنفذ الجامعة آليات متعددة لمراقبة أداء موظفيها.				
18	تعمل الجامعة على اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين المستمر.				

ثالثاً_ الأداء الوظيفي: (هي مجموعة من أنماط السلوك الإداري للفرد التي تعبر عن أداء موظفي لواجباتهم في الوقت المحدد وبطريقة المثلى، وتحمل المسؤولية تجاه مهامه).

الرقم	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
	أولاً_ انجاز المهام:					
01	أنجز المهام الوظيفية بالوقت المحدد.					
02	أتعاون مع الموظفين لإنجاز مهامهم الوظيفية.					
03	أمتلك القدرة على العمل والتكيف مع مختلف الظروف الطارئة في العمل.					
04	ألتزم بالتعليمات المحددة لإنجاز المعاملات الموكلة لي.					
	ثانياً _ الالتزام الوظيفي					
05	أحرص على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي.					
06	أحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة بكفاءة وفعالية.					
07	ألتزم بوظيفتي في أي بيئة أعمل فيها.					
08	ألتزم بتقديم تقارير واضحة دقيقة حول نشاط عملي.					
	ثالثاً _ الانضباط الوظيفي					
09	أحرص على التعامل بلباقة دون تحيز مع متلقي الخدمة والزلاء.					
10	أشارك في التدريب والتوجيه لتعزيز السلوكيات المنظمة.					
11	أخضع لكل الإجراءات المتعلقة بالانضباط.					
12	أمتلك القدرة على اتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل في					

					بيئة العمل.	
--	--	--	--	--	-------------	--

الملحق رقم 04: الصديق الداخلي (صدق الاتساق الداخلي)

2. صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول للمحور الأول (الحكومة المؤسسية)

Corrélations

		A11	A12	A13	A14	ta1
A11	Corrélation de Pearson	1	,388**	,275**	,292**	,703**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,010	0,006	0,000
	N	87	87	87	87	87
A12	Corrélation de Pearson	,388**	1	,362**	,354**	,733**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,001	0,001	0,000
	N	87	87	87	87	87
A13	Corrélation de Pearson	,275**	,362**	1	,301**	,685**
	Sig. (bilatérale)	0,010	0,001		0,005	0,000
	N	87	87	87	87	87
A14	Corrélation de Pearson	,292**	,354**	,301**	1	,697**
	Sig. (bilatérale)	0,006	0,001	0,005		0,000
	N	87	87	87	87	87
TA1	Corrélation de Pearson	,703**	,733**	,685**	,697**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	87	87	87	87	87

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

2. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني للمحور الأول (الحكومة المؤسسية)

Corrélations

		A21	A22	A23	A24	ta2
A21	Corrélation de Pearson	1	,518**	,514**	,302**	,738**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,004	0,000
	N	87	87	87	87	87
A22	Corrélation de Pearson	,518**	1	,657**	,365**	,819**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,001	0,000
	N	87	87	87	87	87
A23	Corrélation de Pearson	,514**	,657**	1	,432**	,848**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	87	87	87	87	87
A24	Corrélation de Pearson	,302**	,365**	,432**	1	,689**
	Sig. (bilatérale)	0,004	0,001	0,000		0,000
	N	87	87	87	87	87
TA2	Corrélation de Pearson	,738**	,819**	,848**	,689**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	87	87	87	87	87
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).						

3. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث للمحور الأول (الحكومة المؤسسية)

Corrélations

		A31	A32	A33	A34	A35	ta3
A31	Corrélation de Pearson	1	,402**	,281**	,282**	0,185	,665**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,008	0,008	0,087	0,000
	N	87	87	87	87	87	87
A32	Corrélation de Pearson	,402**	1	,406**	,305**	0,151	,677**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,004	0,163	0,000
	N	87	87	87	87	87	87
A33	Corrélation de Pearson	,281**	,406**	1	,468**	0,104	,673**
	Sig. (bilatérale)	0,008	0,000		0,000	0,337	0,000
	N	87	87	87	87	87	87
A34	Corrélation de Pearson	,282**	,305**	,468**	1	,368**	,713**
	Sig. (bilatérale)	0,008	0,004	0,000		0,000	0,000
	N	87	87	87	87	87	87
A35	Corrélation de Pearson	0,185	0,151	0,104	,368**	1	,572**
	Sig. (bilatérale)	0,087	0,163	0,337	0,000		0,000
	N	87	87	87	87	87	87
TA3	Corrélation de Pearson	,665**	,677**	,673**	,713**	,572**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	87	87	87	87	87	87
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).							

4. صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع للمحور الأول (الحكومة المؤسسية)

Corrélations

		A41	A42	A43	A44	A45	ta4
A41	Corrélation de Pearson	1	,467**	,363**	0,191	0,062	,654**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,001	0,076	0,567	0,000
	N	87	87	87	87	87	87
A42	Corrélation de Pearson	,467**	1	,296**	,371**	0,114	,692**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,005	0,000	0,295	0,000
	N	87	87	87	87	87	87
A43	Corrélation de Pearson	,363**	,296**	1	,330**	,231*	,712**
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,005		0,002	0,031	0,000
	N	87	87	87	87	87	87
A44	Corrélation de Pearson	0,191	,371**	,330**	1	0,176	,668**
	Sig. (bilatérale)	0,076	0,000	0,002		0,103	0,000
	N	87	87	87	87	87	87
A45	Corrélation de Pearson	0,062	0,114	,231*	0,176	1	,466**
	Sig. (bilatérale)	0,567	0,295	0,031	0,103		0,000
	N	87	87	87	87	87	87
TA4	Corrélation de Pearson	,654**	,692**	,712**	,668**	,466**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	87	87	87	87	87	87
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).							
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).							

5. صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول للمحور الثاني (الأداء الوظيفي)

Corrélations

		B11	B12	B13	B14	TB1
B11	Corrélation de Pearson	1	,213 [*]	0,108	0,077	,571 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		0,048	0,321	0,479	0,000
	N	87	87	87	87	87
B12	Corrélation de Pearson	,213 [*]	1	0,180	0,171	,625 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	0,048		0,095	0,112	0,000
	N	87	87	87	87	87
B13	Corrélation de Pearson	0,108	0,180	1	,447 ^{**}	,688 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	0,321	0,095		0,000	0,000
	N	87	87	87	87	87
B14	Corrélation de Pearson	0,077	0,171	,447 ^{**}	1	,642 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	0,479	0,112	0,000		0,000
	N	87	87	87	87	87
TB1	Corrélation de Pearson	,571 ^{**}	,625 ^{**}	,688 ^{**}	,642 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	87	87	87	87	87
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).						
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).						

6. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني للمحور الثاني (الأداء الوظيفي)

Corrélations

		B21	B22	B23	B24	TB2
B21	Corrélation de Pearson	1	,457**	,224*	,289**	,727**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,037	0,007	0,000
	N	87	87	87	87	87
B22	Corrélation de Pearson	,457**	1	,439**	,250*	,749**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,020	0,000
	N	87	87	87	87	87
B23	Corrélation de Pearson	,224*	,439**	1	,378**	,698**
	Sig. (bilatérale)	0,037	0,000		0,000	0,000
	N	87	87	87	87	87
B24	Corrélation de Pearson	,289**	,250*	,378**	1	,665**
	Sig. (bilatérale)	0,007	0,020	0,000		0,000
	N	87	87	87	87	87
TB2	Corrélation de Pearson	,727**	,749**	,698**	,665**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	87	87	87	87	87
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).						
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).						

7. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث للمحور الثاني (الأداء الوظيفي)

Corrélations

		B31	B32	B33	B34	TB3
B31	Corrélation de Pearson	1	,340**	,287**	0,162	,643**
	Sig. (bilatérale)		0,001	0,007	0,134	0,000
	N	87	87	87	87	87
B32	Corrélation de Pearson	,340**	1	,335**	0,150	,683**
	Sig. (bilatérale)	0,001		0,002	0,167	0,000
	N	87	87	87	87	87
B33	Corrélation de Pearson	,287**	,335**	1	,429**	,743**
	Sig. (bilatérale)	0,007	0,002		0,000	0,000
	N	87	87	87	87	87
B34	Corrélation de Pearson	0,162	0,150	,429**	1	,651**
	Sig. (bilatérale)	0,134	0,167	0,000		0,000
	N	87	87	87	87	87
TB3	Corrélation de Pearson	,643**	,683**	,743**	,651**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	87	87	87	87	87
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).						

8. صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول (الحكومة المؤسسية)

Corrélations

		ta1	ta2	ta3	ta4	Ta
ta1	Corrélation de Pearson	1	,586**	,479**	,499**	,785**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	87	87	87	87	87
ta2	Corrélation de Pearson	,586**	1	,470**	,527**	,806**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	87	87	87	87	87
ta3	Corrélation de Pearson	,479**	,470**	1	,584**	,800**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	87	87	87	87	87
ta4	Corrélation de Pearson	,499**	,527**	,584**	1	,817**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	87	87	87	87	87
Ta	Corrélation de Pearson	,785**	,806**	,800**	,817**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	87	87	87	87	87
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).						

9. صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني (الأداء الوظيفي)

Corrélations

		tb1	tb2	tb3	Tb
tb1	Corrélation de Pearson	1	,561**	,445**	,817**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000
	N	87	87	87	87
tb2	Corrélation de Pearson	,561**	1	,385**	,831**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000
	N	87	87	87	87
tb3	Corrélation de Pearson	,445**	,385**	1	,754**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000
	N	87	87	87	87
TB	Corrélation de Pearson	,817**	,831**	,754**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	
	N	87	87	87	87
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).					

10. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

Corrélations

		ta	Tb	Tt
Ta	Corrélation de Pearson	1	,236*	,891**
	Sig. (bilatérale)		0,028	0,000
	N	87	87	87
Tb	Corrélation de Pearson	,236*	1	,651**
	Sig. (bilatérale)	0,028		0,000
	N	87	87	87
Tt	Corrélation de Pearson	,891**	,651**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	
	N	87	87	87
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).				
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).				

الملحق رقم 05: ثبات الاستبانة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,660	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,775	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,665	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,641	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,494	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,668	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,866	18

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,778	12

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,855	30

الملحق رقم 06: العرض والتحليل الوصفي للمتغيرات الوظيفية

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	78	89,7	89,7	89,7
	أنثى	9	10,3	10,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	1,1	1,1	1,1
	من 30 سنة إلى 40 سنة	28	32,2	32,2	33,3
	من 41 سنة إلى 50 سنة	38	43,7	43,7	77,0
	أكثر من 50 سنة	20	23,0	23,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 10 سنوات	26	29,9	29,9	29,9
	من 10 سنوات إلى 20 سنة	50	57,5	57,5	87,4
	أكثر من 20 سنة	11	12,6	12,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نائب المدير	4	4,6	4,6	4,6
	عميد الكلية	8	9,2	9,2	13,8
	نائب عميد الكلية	15	17,2	17,2	31,0
	رئيس أو نائب قسم	60	69,0	69,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

الملحق رقم 07: اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
ta	0,11	87	,200*	0,956	87	0,005
tb	0,089	87	0,085	0,982	87	0,252
tt	0,06	87	,200*	0,983	87	0,329
* Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a .Correction de signification de Lilliefors						

الملحق رقم 08: عرض وتحليل إجابات آراء عينة الدراسة اتجاه المتغير المستقل

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A11	87	3,75	1,025	0,110
A12	87	3,89	0,920	0,099
A13	87	3,90	0,977	0,105
A14	87	3,72	1,008	0,108
ta1	87	3,8132	0,69175	0,07416
A21	87	3,54	0,925	0,099
A22	87	3,55	0,997	0,107
A23	87	3,56	1,064	0,114
A24	87	3,38	1,048	0,112
ta2	87	3,5086	0,78081	0,08371
A31	87	3,41	1,052	0,113
A32	87	3,63	0,941	0,101
A33	87	3,67	0,984	0,106
A34	87	3,72	0,858	0,092
A35	87	3,57	1,096	0,117
ta3	87	3,6023	0,64735	0,06940
A41	87	3,89	0,970	0,104
A42	87	3,74	0,882	0,095
A43	87	3,53	1,032	0,111
A44	87	3,68	1,051	0,113
A45	87	3,84	0,847	0,091
ta4	87	3,7333	0,61506	0,06594
Ta	87	3,6648	0,54377	0,05830

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
A11	6,796	86	0,000	0,747	0,53	0,97
A12	8,969	86	0,000	0,885	0,69	1,08
A13	8,560	86	0,000	0,897	0,69	1,10
A14	6,701	86	0,000	0,724	0,51	0,94
ta1	10,965	86	0,000	0,81322	0,6658	0,9606
A21	5,447	86	0,000	0,540	0,34	0,74
A22	5,161	86	0,000	0,552	0,34	0,76
A23	4,936	86	0,000	0,563	0,34	0,79
A24	3,375	86	0,001	0,379	0,16	0,60
ta2	6,076	86	0,000	0,50862	0,3422	0,6750
A31	3,670	86	0,000	0,414	0,19	0,64
A32	6,263	86	0,000	0,632	0,43	0,83
A33	6,317	86	0,000	0,667	0,46	0,88
A34	7,868	86	0,000	0,724	0,54	0,91
A35	4,892	86	0,000	0,575	0,34	0,81
ta3	8,678	86	0,000	0,60230	0,4643	0,7403
A41	8,514	86	0,000	0,885	0,68	1,09
A42	7,778	86	0,000	0,736	0,55	0,92
A43	4,777	86	0,000	0,529	0,31	0,75
A44	6,019	86	0,000	0,678	0,45	0,90
A45	9,236	86	0,000	0,839	0,66	1,02
ta4	11,121	86	0,000	0,73333	0,6022	0,8644
Ta	11,403	86	0,000	0,66475	0,5489	0,7806

الملحق رقم 9: عرض إجابات آراء عينة الدراسة اتجاه أبعاد المتغير المستقل

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,331 ^a	0,109	0,099	0,46346
a. Prédicteurs : (Constante), ta1				

الملحق رقم 10: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية حسب آراء عينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Ta	87	3,6648	0,54377	0,05830
Tb	87	3,9895	0,48820	0,05234

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ta	11,403	86	0,000	0,66475	0,5489	0,7806
tb	18,904	86	0,000	0,98946	0,8854	1,0935

الملحق رقم 11: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة حسب آراء عينة الدراسة

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Ta	11,403	86	0,000	0,66475	0,5489	0,7806
Tb	18,904	86	0,000	0,98946	0,8854	1,35

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,137	1	1,137	4,994	,028 ^b
	Résidu	19,360	85	0,228		
	Total	20,497	86			
a. Variable dépendante : tb						
b. Prédicteurs : (Constante), ta						

Coefficients ^a				
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T
	B	Erreur	Bêta	

			standard			
1	(Constante)	3,214	0,351		9,169	0,000
	Ta	0,211	0,095	0,236	2,235	0,028
a. Variable dépendante : tb						

الملحق رقم 12: اختبار الفرضيات الفرعية حسب آراء عينة الدراسة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,395 ^a	0,156	0,115	0,45933
a. Prédicteurs : (Constante), ta4, ta1, ta3, ta2				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,196	4	0,799	3,787	,007 ^b
	Résidu	17,301	82	0,211		
	Total	20,497	86			
a. Variable dépendante : tb						
b. Prédicteurs : (Constante), ta4, ta1, ta3, ta2						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,339	0,348		9,606	0,000
	ta1	0,221	0,094	0,314	2,366	0,020
	ta2	0,149	0,084	0,239	1,782	0,078

الملاحق

	ta3	-0,079	0,099	-0,105	-0,800	0,426
	ta4	-0,116	0,108	-0,146	-1,077	0,284
a. Variable dépendante : tb						

الملحق رقم 13: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة للفروق بين آراء عينة الدراسة

1. اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس:

ANOVA الجنس					
T					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter- groupes	0,022	1	0,022	0,123	0,727
Intragroupes	14,994	85	0,176		
Total	15,015	86			

2. اختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر:

ANOVA العمر					
T					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter- groupes	0,122	3	0,041	0,227	0,877
Intragroupes	14,893	83	0,179		
Total	15,015	86			

3. اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة:

ANOVA الخبرة					
T					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter- groupes	0,058	2	0,029	0,164	0,849
Intra- groupes	14,957	84	0,178		
Total	15,015	86			

4. اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الوظيفة:

ANOVA الوظيفة					
---------------	--	--	--	--	--

T					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter- groupes	1,061	3	0,354	2,104	0,106
Intra-groupes	13,954	83	0,168		
Total	15,015	86			